





# DAFTAR ISI

## CONTENTS

<b>Intro Tema</b> Theme Introduction	01	<b>SUMBER DAYA MANUSIA</b> HUMAN CAPITAL	<b>98</b>
<b>Profil Bisnis 2015</b> Business Profile 2015	02	Sumber Daya Manusia Human Capital	100
<b>Motto, Cita-Cita, Filosofi, Misi dan Visi</b> Motto, Aim, Corporate Philosophy, Mission and Vision	04	<b>PEMBAHASAN DAN ANALISIS MANAJEMEN</b> MANAGEMENT DISCUSSION AND ANALYSIS	<b>120</b>
<b>Ikhtisar Keuangan</b> Financial Highlights	06	<b>Tinjauan dan Prospek Ekonomi Makro Indonesia</b> Overview and Outlook of Macro Economy in Indonesia	122
<b>Peristiwa Penting 2015</b> 2015 Event Highlights	08	<b>Struktur Bisnis</b> Business Structure	124
<b>Penghargaan dan Sertifikasi</b> Awards and Certifications	14	<b>Tinjauan Bisnis</b> Business Overview	125
<b>INFORMASI INVESTOR</b> INVESTOR INFORMATION	<b>16</b>	<b>Otomotif</b> Automotive	126
<b>Ikhtisar Saham</b> Stock Highlights	18	<b>Jasa Keuangan</b> Financial Services	158
<b>Dividen</b> Dividend	21	<b>Alat Berat dan Pertambangan</b> Heavy Equipment and Mining	188
<b>LAPORAN MANAJEMEN</b> MANAGEMENT REPORTS	<b>22</b>	<b>Agribisnis</b> Agribusiness	202
<b>Laporan Dewan Komisaris</b> Report of the Board of Commissioners	24	<b>Infrastruktur, Logistik dan Lainnya</b> Infrastructure, Logistics and Others	208
<b>Laporan Direksi</b> Report of the Board of Directors	38	<b>Teknologi Informasi</b> Information Technology	222
<b>Tanggung Jawab Laporan Tahunan 2015</b> Responsibility for Annual Report 2015	58	<b>Tinjauan Kinerja Keuangan</b> Financial Performance Overview	228
<b>PROFIL PERUSAHAAN</b> COMPANY PROFILE	<b>60</b>	<b>TATA KELOLA PERUSAHAAN</b> GOOD CORPORATE GOVERNANCE	<b>246</b>
<b>Informasi Perusahaan</b> Company Information	62	<b>Tata Kelola Perusahaan</b> Good Corporate Governance	248
<b>Sekilas Astra</b> Astra at a Glance	66	<b>Laporan Komite Audit</b> Audit Committee Report	273
<b>Tonggak Sejarah</b> Milestones	68	<b>TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN</b> CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	<b>300</b>
<b>Produk dan Jasa/Segmen Usaha</b> Products and Services/Business Segments	72	<b>Tanggung Jawab Sosial Perusahaan</b> Corporate Social Responsibility	302
<b>Profil Dewan Komisaris</b> Board of Commissioners' Profile	74	<b>LAPORAN KEUANGAN</b> FINANCIAL REPORT	<b>318</b>
<b>Profil Direksi</b> Board of Directors' Profile	80		
<b>Struktur Organisasi</b> Organization Structure	85		
<b>Profil Komite-Komite</b> Committees Profile	88		
<b>Anak Perusahaan, Ventura Bersama, dan Perusahaan Asosiasi</b> Subsidiaries, Joint Ventures, and Associates	91		
<b>Lembaga Penunjang Pasar Modal</b> Capital Market Supporting Institutions	97		

Panduan Umum: Harap diperhatikan petunjuk dalam membaca laporan ini, 'Perseroan' mengacu pada PT Astra International Tbk sebagai perusahaan induk. 'Astra', 'Grup Astra' dan 'Perusahaan' mengacu pada PT Astra International Tbk, anak perusahaan dan perusahaan afiliasi. Laba bersih mengacu pada laba yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk.

General Use of Terms: For guidance when reading this report, please note the term 'the Company' refers to PT Astra International Tbk as the parent company. 'Astra', 'Astra Group' and 'the Group' refer to PT Astra International Tbk, subsidiaries, and affiliates. Net income refers to profit attributable to owners of the parent.





# ▶ MEMANFAATKAN KEBERAGAMAN PELUANG UNTUK SEJAHTERA BERSAMA BANGSA

LEVERAGING ON DIVERSE OPPORTUNITIES  
TO PROSPER WITH THE NATION

Di tengah kondisi pelemahan ekonomi global berkepanjangan, Astra tetap menunjukkan kondisi keuangan yang solid didukung oleh neraca keuangan yang kuat dan Astra berhasil mempertahankan posisi terdepan di pasar. Walaupun telah terjadi pengurangan konsumsi domestik, peningkatan persaingan di sektor otomotif, dan pelemahan harga komoditas di Indonesia, lini-lini bisnis Astra siap menangkap berbagai peluang baru secara selektif, serta menciptakan keseimbangan pada portofolio bisnisnya untuk mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan.

*In the midst of an ongoing global economic slowdown, Astra continues to demonstrate a solid financial position, supported by a strong balance sheet, Astra has also successfully maintain its position as a market leader. Despite of the reduced domestic consumption, tightened competition in the automotive sector and weakening commodity prices in Indonesia, Astra's various lines of business are ready to take advantage of selective new opportunities, and creating the balance in its business portfolio which supports sustainable growth.*

**Kijang**

Bogor, Jawa Barat | Bogor, West Java  
Photo: Fajar Kristianto





# PROFIL BISNIS 2015

BUSINESS PROFILE 2015

Jaringan dealer yang menjual mobil dan sepeda motor produk Astra untuk mempersembahkan layanan terbaik bagi konsumen otomotif nasional

*Car and motorcycle dealerships network that sell Astra's products to deliver excellent service to automotive consumers nationwide*

# 2,458

**OTOMOTIF**  
AUTOMOTIVE



# 25%

Kontribusi bisnis jasa keuangan terhadap total profit konsolidasian, terutama berasal dari bisnis pembiayaan yang terkait dengan otomotif

**JASA KEUANGAN**  
FINANCIAL SERVICES

*Contribution from financial services business units to total consolidated profit, mainly generated from automotive financing*



## ALAT BERAT DAN PERTAMBANGAN

Kontribusi pendapatan dari bisnis ini terhadap pendapatan konsolidasian Astra terjaga konsisten walaupun harga batu bara terus terkoreksi (hingga lebih dari 40%) sejak tahun 2012

*Contribution to Astra's consolidated revenue is consistently maintained despite lower world coal prices (falling more than 40%) since 2012*

# 27%

HEAVY EQUIPMENT AND MINING



# 16%

Pertumbuhan total pendapatan pada tahun 2015, didukung oleh kinerja penjualan solusi dokumen dan aplikasi yang dikembangkan secara internal

*Total revenue growth in 2015, supported by sales of document solutions and internally developed application products*

## TEKNOLOGI INFORMASI INFORMATION TECHNOLOGY



## INFRASTRUKTUR, LOGISTIK DAN LAINNYA INFRASTRUCTURE, LOGISTICS AND OTHERS



Portofolio jalan tol yang telah beroperasi dan yang dalam pembangunan milik Astra

*Astra's total portfolio of toll roads in operation and under construction*

# 197 km

## AGRIBISNIS

Total kapasitas pengolahan tandan buah segar per jam dari 29 pabrik yang telah dioperasikan

*Total processing capacity of fresh fruit bunch per hour from 29 crude palm oil mills currently operating*

# 1,435 tonnes

AGRIBUSINESS





# MOTTO, CITA-CITA, FILOSOFI, MISI DAN VISI

MOTTO, AIM, CORPORATE PHILOSOPHY,  
MISSION AND VISION

Pulau Wayag - Surga Dunia | Wayag - Island of Paradise  
Raja Ampat, Papua  
Photo: Dodi Sandradi



## MOTTO MOTTO

### Per Aspera Ad Astra

Berjuang dan menembus segala tantangan untuk mencapai bintang

*Through difficulties to reach a star*

## CITA-CITA AIM

Sejahtera bersama bangsa

*To prosper with the nation*

## FILOSOFI PERUSAHAAN CORPORATE PHILOSOPHY

### Catur Dharma

- Menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa dan negara
- Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan
- Menghargai individu dan membina kerja sama
- Senantiasa berusaha mencapai yang terbaik
- *To be an asset to the nation*
- *To provide the best service to our customers*
- *To respect individuals and promote teamwork*
- *To continually strive for excellence*

## MISI MISSION

Sejahtera bersama bangsa dengan memberikan nilai terbaik kepada para pemangku kepentingan

*To prosper with the nation by providing the best value to our stakeholders*

## VISI VISION

- Menjadi salah satu perusahaan dengan pengelolaan terbaik di Asia Pasifik dengan penekanan pada pertumbuhan yang berkelanjutan dengan pembangunan kompetensi melalui pengembangan sumber daya manusia, struktur keuangan yang solid, kepuasan pelanggan dan efisiensi
- Menjadi perusahaan yang mempunyai tanggung jawab sosial serta peduli lingkungan
- *To be one of the best managed corporations in Asia Pacific with an emphasis on sustainable growth by building competence through people development, solid financial structure, customer satisfaction and efficiency*
- *To be a socially responsible and environmentally conscious corporation*



# IKHTISAR KEUANGAN

## FINANCIAL HIGHLIGHTS

Angka-angka pada seluruh tabel dan grafik dinyatakan dalam miliar Rupiah dan menggunakan notasi bahasa Inggris kecuali disebutkan lain.  
Numerical notation in all tables and graphs are stated in billions of Rupiah and in English notation, unless stated otherwise.

	2015	2014*	2013	2012	2011	
<b>Laporan Laba Rugi</b>						<b>Profit and Loss Account</b>
Pendapatan Bersih	<b>184,196</b>	201,701	193,880	188,053	162,564	Net Revenue
Laba Bruto	<b>36,710</b>	38,809	35,311	36,200	32,034	Gross Profit
Laba Tahun Berjalan	<b>15,613</b>	22,131	22,297	22,742	21,077	Profit for the Year
Laba yang Diatribusikan kepada:						Profit Attributable to:
- Pemilik Entitas Induk	<b>14,464</b>	19,191	19,417	19,421	17,785	Owners of the Parent -
- Kepentingan Nonpengendali	<b>1,149</b>	2,940	2,880	3,321	3,292	Non-controlling Interests -
Laba Komprehensif Tahun Berjalan	<b>16,454</b>	22,157	23,708	22,460	21,348	Comprehensive Income for the Year
Laba Komprehensif yang Diatribusikan kepada:						Comprehensive Income Attributable to:
- Pemilik Entitas Induk	<b>15,276</b>	18,877	20,137	19,053	18,058	Owners of the Parent -
- Kepentingan Nonpengendali	<b>1,178</b>	3,280	3,571	3,407	3,290	Non-controlling Interests -
<b>Posisi Keuangan (Neraca)</b>						<b>Financial Position (Balance Sheet)</b>
Jumlah Aset	<b>245,435</b>	236,027	213,994	182,274	154,319	Total Assets
Aset Lancar	<b>105,161</b>	97,241	88,352	75,799	66,065	Current Assets
Aset Tidak Lancar	<b>140,274</b>	138,786	125,642	106,475	88,254	Non-Current Assets
Investasi pada Ventura Bersama dan Entitas Asosiasi	<b>29,640</b>	27,218	23,870	19,801	16,997	Investments in Joint Ventures and Associates
Jumlah Liabilitas	<b>118,902</b>	115,840	107,806	92,460	78,481	Total Liabilities
Liabilitas Jangka Pendek	<b>76,242</b>	74,241	71,139	54,178	49,169	Current Liabilities
Liabilitas Jangka Panjang	<b>42,660</b>	41,599	36,667	38,282	29,312	Long-term Liabilities
Jumlah Pinjaman	<b>70,649</b>	70,072	64,523	56,757	44,990	Total Borrowings
Jumlah Ekuitas	<b>126,533</b>	120,187	106,188	89,814	75,838	Total Equity
Modal Kerja Bersih <sup>1</sup>	<b>15,556</b>	19,479	17,001	19,043	10,974	Net Working Capital <sup>1</sup>
Ekuitas yang Dapat Diatribusikan kepada Pemilik Entitas Induk	<b>102,043</b>	95,494	83,938	71,201	60,449	Equity Attributable to Owners of the Parent
<b>Analisis Rasio dan Informasi Lain</b>						<b>Ratio Analysis and Other Information</b>
Laba bersih terhadap Aset <sup>2</sup>	<b>6%</b>	9%	10%	12%	14%	Return on Assets <sup>2</sup>
Laba bersih terhadap Ekuitas <sup>3</sup>	<b>12%</b>	18%	21%	25%	28%	Return on Equity <sup>3</sup>
Marjin Laba Bruto	<b>20%</b>	19%	18%	19%	20%	Gross Profit Margin
Rasio Laba terhadap Pendapatan	<b>8%</b>	11%	12%	12%	13%	Net Income Margin
Rasio Lancar (x)	<b>1.4</b>	1.3	1.2	1.4	1.3	Current Ratio (x)
Rasio Liabilitas terhadap Jumlah Aset (x)	<b>0.5</b>	0.5	0.5	0.5	0.5	Liabilities to Total Assets Ratio (x)
Rasio Liabilitas terhadap Jumlah Ekuitas (x)	<b>0.9</b>	1.0	1.0	1.0	1.0	Liabilities to Total Equity Ratio (x)
Saham Beredar (dalam Jutaan)	<b>40,484</b>	40,484	40,484	40,484	40,484	Issued Shares (in millions)
Laba per Saham (Rp)	<b>357</b>	474	480	480	439	Earnings per Share (Rp)
Nilai Aset Bersih per Saham (Rp)	<b>2,521</b>	2,359	2,073	1,759	1,493	Net Asset Value per Share (Rp)
Dividen Interim per Saham (Rp)	<b>64</b>	64	64	66	60	Interim Dividend per Share (Rp)
Dividen Final per Saham (Rp)	<b>113<sup>4</sup></b>	152	152	150	138	Final Dividend per Share (Rp)
Rasio Utang Bersih/(Kas Bersih) terhadap Ekuitas <sup>5</sup>	<b>-0.8%</b>	2.8%	3.5%	9.9%	0.8%	Net Debt/(Net Cash) to Equity Ratio <sup>5</sup>

\* Disajikan kembali sehubungan dengan penerapan PSAK 24 (revisi 2013) - Imbalan Kerja

1. Piutang Usaha + Persediaan - Utang Usaha Jangka Pendek
2. Laba Tahun Berjalan/Jumlah Aset
3. Laba Tahun Berjalan/Total Ekuitas
4. Tergantung persetujuan pemegang saham pada Rapat Umum Tahunan bulan April 2016
5. Utang bersih/(Kas Bersih) tidak termasuk Jasa Keuangan/Total Ekuitas

\* Restated due to implementation of PSAK 24(revised 2013) - Employee Benefits

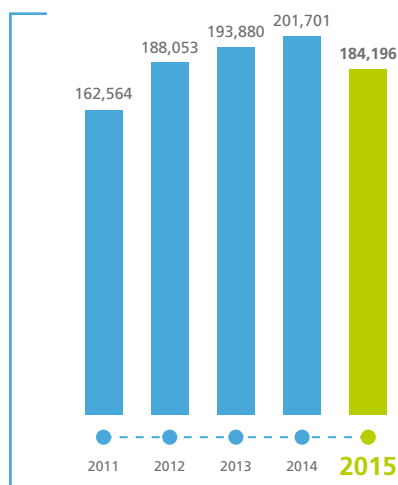
1. Trade Receivables + Inventories - Current Trade Payables
2. Profit for the year/Total Assets
3. Profit for the year/Total Equity
4. Subject to the approval of shareholders at Annual General Meeting in April 2016
5. Net Debt/(Net Cash) excludes Financial Services divided by Total Equity



### Pendapatan Bersih

#### Net Revenue

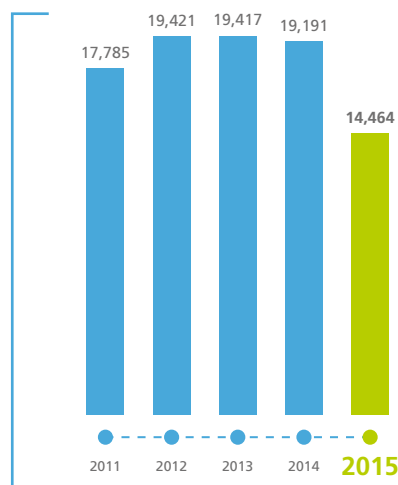
(dalam miliar Rupiah I in billions Rupiah)



### Laba yang Diatribusikan kepada Pemilik Entitas Induk

#### Profit Attributable to Owners of the Parent

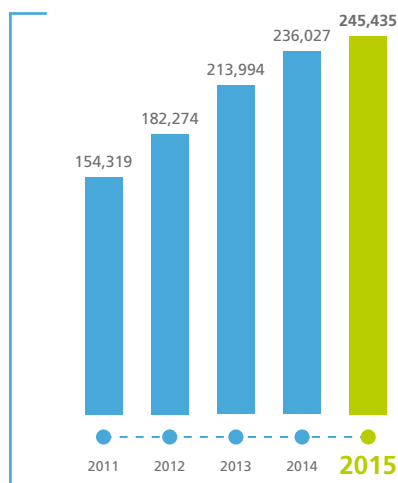
(dalam miliar Rupiah I in billions Rupiah)



### Jumlah Aset

#### Total Assets

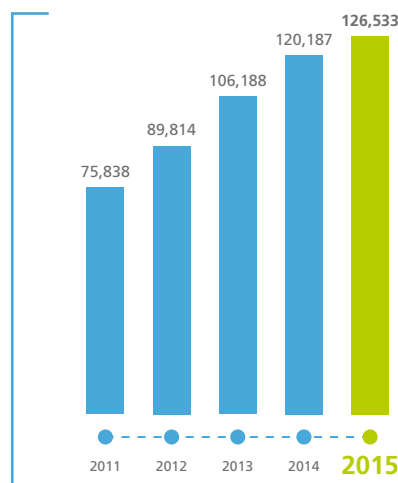
(dalam miliar Rupiah I in billions Rupiah)



### Jumlah Ekuitas

#### Total Equity

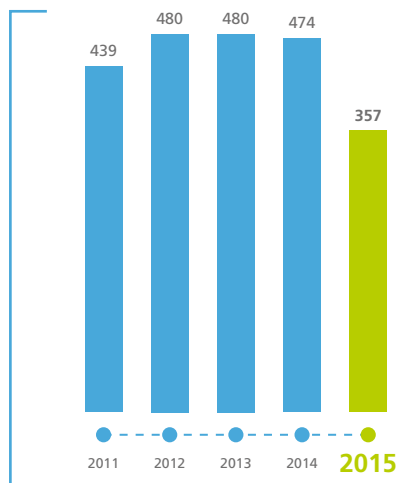
(dalam miliar Rupiah I in billions Rupiah)



### Laba Bersih per Saham

#### Earnings per Share

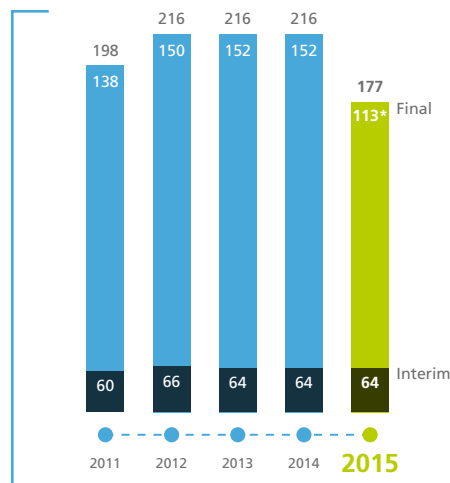
(dalam Rupiah I in Rupiah)



### Dividen per Saham

#### Dividends per Share

(dalam Rupiah I in Rupiah)



\* Tergantung persetujuan Pemegang Saham pada RUPST bulan April 2016  
Subject to approval of Shareholders at AGMS in April 2016





# PERISTIWA PENTING 2015

2015 EVENT HIGHLIGHTS





1

## JANUARI

January

Astra Agro Lestari (AAL) mengakuisisi 50% saham perusahaan operator pabrik pengolahan minyak sawit (*refinery*), PT Kreasijaya Adhikarya, yang berlokasi di Dumai, Riau. *Refinery* ini memiliki kapasitas produksi sebesar 2.000 ton CPO per hari dan menghasilkan produk RBDPO, Olein, Stearin dan PFAD.

Astra Agro Lestari (AAL) acquired 50% shareholding in a palm oil refinery, PT Kreasijaya Adhikarya, which is located in Dumai, Riau. This refinery has a production capacity of 2,000 tonnes of CPO per day and produces RBDPO, Olein, Stearin and PFAD products.

2

## FEBRUARI

February

PT Astra International Tbk merayakan ulang tahunnya yang ke-58 dengan mengangkat tema *Building Up the Next Level*. Dengan tujuan meningkatkan produktivitas, tema ini merupakan tahap kedua dari langkah menuju sasaran ASTRA 2020 yakni *Pride of the Nation*.

PT Astra International Tbk celebrated its 58<sup>th</sup> Anniversary, upholding the theme of Building Up the Next Level. Aiming to increase productivity, this theme was the second phase towards ASTRA 2020 goal of becoming Pride of the Nation.

3

## MARET

March

Untuk keenam kalinya, Astra kembali mencari lima pemuda-pemudi Indonesia yang memiliki semangat sejalan dengan Astra untuk senantiasa berkarya dan memberi manfaat bagi masyarakat luas sebagai kandidat penerima apresiasi SATU Indonesia Awards 2015.

For the sixth time, Astra again sought five Indonesian youth who demonstrate passion that in line with Astra to always work and create benefit for the community, as candidates for the SATU Indonesia Awards 2015.

4

## APRIL

April

RUPS Tahunan (RUPST) PT Astra International Tbk menyetujui penunjukan tiga Komisaris Independen, yaitu Mari Elka Pangestu, Muhamad Chatib Basri dan Kyoichi Tanada serta penunjukan Gunawan Geniusahardja sebagai Direktur Independen dan Djony Bunarto Tjondro sebagai Direktur. Selain itu, RUPST juga menyetujui perubahan Anggaran Dasar, menerima dan mengesahkan laporan Manajemen dan laporan keuangan untuk tahun buku 2014.

The Annual General Meeting of Shareholders (AGMS) of PT Astra International Tbk approved three new Independent Commissioners, namely Mari Elka Pangestu, Muhamad Chatib Basri and Kyoichi Tanada as well as the appointment of Gunawan Geniusahardja as Independent Director and Djony Bunarto Tjondro as Director. In addition, the AGMS also approved an amendment on the Articles of Association, approved and endorsed Management report and financial statements for fiscal year 2014.

5

## MEI

May

United Tractors (UT) mengakuisisi 50,1% saham PT Acset Indonusa Tbk (Acset), sebuah perusahaan konstruksi umum. Akuisisi ini dilakukan dalam dua tahap, yaitu pada bulan Januari, dimana UT mengakuisisi 40% saham Acset dan pada bulan Mei, UT meningkatkan jumlah sahamnya di Acset menjadi 50,1%.

United Tractors (UT) acquired 50.1% in stakes of PT Acset Indonusa Tbk (Acset), a general contractor company. The acquisition was carried out in two stages. In January, UT acquired 40% interest of Acset and in May UT raised its ownership in Acset to 50.1%.

6

## MEI

May

Pada tahun 2015, jumlah mobil yang diproduksi Astra Daihatsu Motor (ADM) mencapai 4 juta unit. ADM mengalami pertumbuhan tingkat produksi yang sangat pesat dalam dua tahun terakhir ini. Dibutuhkan waktu 35 tahun untuk mencapai 3 juta unit, namun hanya dua tahun waktu yang diperlukan untuk mencapai angka produksi sebesar 4 juta unit.

By 2015, the number of cars produced by Astra Daihatsu Motor (ADM) reached 4 million units. ADM experienced very rapid growth in its production in the last two years. It took 35 years to reach 3 million units, yet only two years to reach 4 million units of production.





# PERISTIWA PENTING 2015

2015 EVENT HIGHLIGHTS



7



8



9



10



11



12



13



7

**MEI**

May

**Astra Honda Motor (AHM) mulai mengeksport produk andalannya, Honda BeAt eSP ke Filipina dengan target ekspor 30.000 unit di tahun 2015 dan berencana untuk menaikkan volume ekspor pada tahun 2016.**

Astra Honda Motor (AHM) began exporting to the Philippines its flagship product, the Honda BeAt eSP, with export target of 30,000 units in 2015 and plans to increase export volume in 2016.

8

**MEI**

May

**Astra Motor meresmikan *Safety Riding Center* di Yogyakarta. Tujuan dari pembangunan *Safety Riding Center* yang pertama ini adalah untuk memberi edukasi mengenai keselamatan berkendara dan pengetahuan lalu lintas sejak dini.**

Astra Motor launched a Safety Riding Center in Yogyakarta. The purpose of establishing this first Safety Riding Center is to educate riders about road safety and traffic knowledge from an early stage.

9

**JUNI**

June

**Grup Astra menyelenggarakan berbagai acara di bawah payung *Astra Green Lifestyle (AGL)*, di 7 kota besar, yakni Balikpapan, Makassar, Surabaya, Denpasar, Mamuju, Palembang dan Jakarta. AGL merupakan bagian dari kampanye gaya hidup ramah lingkungan bersama Astra.**

Astra Group held various events under the umbrella of Astra Green Lifestyle (AGL), in 7 major cities of Balikpapan, Makassar, Surabaya, Denpasar, Mamuju, Palembang and Jakarta. AGL is part of Astra's campaign to promote an environmentally friendly lifestyle.

10

**JULI**

July

**Anak Perusahaan Astra yang bergerak di bidang infrastruktur, PT Astratel Nusantara, mengakuisisi 25% saham PT Trans Marga Jateng, operator jalan tol Semarang-Solo sepanjang 73 km.**

Through Astra's subsidiary in the infrastructure sector, PT Astratel Nusantara, acquired 25% interest in PT Trans Marga Jateng, the operator of a 73 km Semarang-Solo toll road.

11

**AGUSTUS**

August

**Astra Otoparts (AOP) dan Bridgestone Indonesia menandatangani perjanjian ventura bersama untuk mendirikan Bridgestone Astra Indonesia dengan struktur kepemilikan Bridgestone 51% dan AOP 49%.**

Astra Otoparts (AOP) and Bridgestone Indonesia signed a joint venture agreement to establish Bridgestone Astra Indonesia, with ownership structure of 51% Bridgestone and 49% AOP.

12

**AGUSTUS**

August

**Sebagai wujud kecintaan terhadap negara dan bangsa, Astra senantiasa merayakan peringatan kemerdekaan Indonesia secara meriah, dengan mengadakan berbagai acara, termasuk upacara bendera, di seluruh anak perusahaan. Astra memperingati 70 tahun Kemerdekaan Indonesia dengan segala kemeriahannya.**

As a manifestation in its love for the country and nation, Astra always joyously celebrates the anniversary of Indonesian Independence, by organizing various events, including a flag raising ceremony, at all subsidiaries. Astra commemorated the 70 years of Independence of Indonesia in all its fanfare.

13

**AGUSTUS**

August

**Memperingati ulang tahunnya yang ke-35, Yayasan Dharma Bhakti Astra (YDBA) meluncurkan logo baru. Dalam kiprahnya selama ini, YDBA telah memberikan pembinaan kepada 9.182 UKM dengan penyerapan tenaga kerja sebanyak 61.385 orang.**

Yayasan Dharma Bhakti Astra (YDBA) celebrated its 35<sup>th</sup> anniversary by launching its new logo. Throughout the years, YDBA has demonstrated its progress in developing 9,182 SMEs with a combined manpower of 61,385 people.





# PERISTIWA PENTING 2015

2015 EVENT HIGHLIGHTS





14

## SEPTEMBER

September

**Astra mendukung kampanye *Global Goals for Sustainable Development (SDG)*. Tahun 2015, Astra menjadi satu-satunya perusahaan di Indonesia yang telah melakukan kampanye tentang SDG bekerja sama dengan berbagai media dengan tujuan untuk menyebarluaskan *Global Goals* kepada masyarakat luas.**

Astra supports the Global Goals for Sustainable Development Goals (SDG) Campaign. In 2015, Astra was the sole Indonesian company which was actively campaigning for SDG in working together with various media for the purpose of promoting and creating awareness of the Global Goals to the public.

15

## OKTOBER

October

**Astra Honda Motor (AHM) membuka pabrik baru di Karawang, sehingga meningkatkan total kapasitas produksinya menjadi 5,8 juta unit per tahun. Selain memenuhi kebutuhan pasar domestik, pabrik ini diproyeksikan untuk memenuhi kebutuhan ekspor.**

Astra Honda Motor (AHM) opened a new factory in Karawang, increasing its production capacity to 5.8 million units per year. Aside from fulfilling domestic market needs, the factory is also projected to fulfill export demand.

16

## OKTOBER

October

**Astra menyelesaikan program tahunan "*SATU Indonesia Awards 2015*" yang memberikan apresiasi kepada anak muda Indonesia yang inspiratif dalam melakukan kreativitas yang memberikan manfaat untuk kemajuan masyarakat dan lingkungan di daerahnya serta membawa perubahan menuju Indonesia yang lebih baik.**

Astra completed the annual program of "*SATU Indonesia Awards 2015*" giving appreciation to inspiring Indonesian youth who have creatively contributed towards the advancement of the people and the environment in their region and bring about changes towards a better Indonesia.

17

## NOVEMBER

November

**Dalam rangka meningkatkan penerapan *good corporate governance*, Perseroan melakukan perubahan dan penambahan terhadap anggaran dasar Perseroan. Perubahan ini telah disetujui oleh para pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) Astra.**

In order to improve the implementation of good corporate governance, the Company made amendments and additions to the articles of association of the Company. Those changes have been approved by the shareholders in Astra's Extraordinary General Meeting of Shareholders (EGMS).

18

## NOVEMBER

November

***Astra Road Safety Fest* merupakan salah satu program *SATU Indonesia* yang terdiri dari gerakan aman berlalu lintas dan ajang apresiasi untuk komunitas otomotif, serta mahasiswa yang memiliki kepedulian terhadap keselamatan berlalu lintas. *Astra Road Safety Fest* tahun ini adalah yang pertama setelah pencanangan program pada tahun 2014.**

*Astra Road Safety Fest* is one of the *SATU Indonesia* programs which consists of a road safety movement and appreciation for the automotive community, as well as for college students who take a concern towards traffic safety. *Astra Road Safety Fest* was the first event after its launching in 2014.

19

## DESEMBER

December

**Astra menyerahkan bantuan 2.000 kaca mata untuk anak-anak di Sabang. Penyerahan ini merupakan kali ketiga, setelah pada bulan Februari, Astra juga menyerahkan 1.500 kaca mata untuk anak-anak di Atambua serta 1.505 kaca mata pada bulan April untuk anak-anak di Nunukan.**

Astra donated 2,000 eyeglasses for children in Sabang. This donation was the third time Astra carried out such a project, following the donation of 1,500 eyeglasses for children in Atambua in February as well as 1,505 eyeglasses for children in Nunukan in April.



# PENGHARGAAN DAN SERTIFIKASI

## AWARDS AND CERTIFICATIONS

### Penghargaan Awards

Pemberi Penghargaan Appreciator	Nama Penghargaan Name of Awards
Brand Finance	Ranked 15 <sup>th</sup> in Most Valuable Indonesian Brands 2015
Finance Asia	Asia's Best Companies 2015 Best Managed Company (Ranked 1 <sup>st</sup> ) Best Corporate Governance (Ranked 1 <sup>st</sup> ) Best Investor Relations (Ranked 3 <sup>rd</sup> ) Most Committed to Paying Good Dividends (Ranked 1 <sup>st</sup> )
IICD	The Best Equitable Treatment of Shareholders Top 50 Public Listed Companies
Latofi School of CSR	Indonesia Green Awards - Keanekaragaman Hayati dan Bank Sampah
MIX	Indonesia Best In House Media 2015 Indonesia Best Corporate Social Initiative Program 2015
The Sustainable Business Awards	Sustainable Business Awards Indonesia - The Best CSR in The Communities
The Pinnacle Group International Singapore	Global CSR Awards - CSR Leadership
Warta Ekonomi	Holding Company for Best Financial Performance 2015 Indonesia Living Legend Company 2015 Indonesia Most Admired Company 2015





## Sertifikasi

### Certifications

Fasilitas-fasilitas operasional yang dijalankan oleh Grup Astra telah memiliki sertifikasi standar yang diakreditasi oleh pihak ketiga, yaitu:

Facilities operated by The Astra Group have certificates of management standards, which are accredited by third parties. These certificates are:

ISO 14001	Sistem Manajemen Lingkungan Environmental Management System
SMK3	Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja Occupational Health and Safety Management System
ISO 17025	Sistem Manajemen Laboratorium Lingkungan Environmental Laboratory Management System
OHSAS 18001	Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja Occupational Health and Safety Management System
ISO 14064-2	Perlindungan dan Verifikasi Gas Rumah Kaca Green House Gas Protection and Verification
ISO 50001	Sistem Manajemen Energi Energy Management System



Astra siap memanfaatkan berbagai peluang bisnis untuk meningkatkan investasi dan semakin memperluas diversifikasi usaha yang sinergis.

Astra stands ready to capitalize on business opportunities in order to increase investment and expand diversification based on business synergy.





# INFORMASI INVESTOR

## INVESTOR INFORMATION

**Hidup di Indonesia** | Living in Indonesia  
Purwakarta, Jawa Barat | Purwakarta, West Java  
Photo: Habib Farindra



# IKHTISAR SAHAM

## STOCK HIGHLIGHTS

### Pergerakan Harga dan Volume Perdagangan Saham 2014-2015 di BEI

2014-2015 Stock Price Movement and Trading Volume at IDX

jumlah saham / shares

dalam Rupiah / in Rupiah



Sumber / Source: Bloomberg

— Harga Penutupan / Closing Price

— Volume Perdagangan / Trading Volume

### Harga dan Volume Perdagangan Saham per Triwulan 2014-2015 di BEI

2014-2015 Quarterly Share Price and Trading Volume at IDX

Periode Period	Harga Terendah Lowest Price (Rp)		Harga Tertinggi Highest Price (Rp)		Harga Penutupan Closing Price (Rp)		Rata-Rata Volume Perdagangan Harian Average Daily Trading Volume (shares)	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
	Triwulan Ke 1 1 <sup>st</sup> Quarter	6,250	7,000	8,025	8,575	6,800	8,575	40,197,821
Triwulan Ke 2 2 <sup>nd</sup> Quarter	6,800	6,825	8,025	8,200	7,275	7,075	42,119,870	28,430,710
Triwulan Ke 3 3 <sup>rd</sup> Quarter	7,000	5,175	7,900	7,075	7,050	5,225	28,248,764	25,014,025
Triwulan Ke 4 4 <sup>th</sup> Quarter	6,350	5,125	7,425	6,775	7,425	6,000	26,241,165	37,420,356

Sumber / Source: Bloomberg



## Kronologis Pencatatan Saham

### Chronological Stock Listing

Tahun Year	Kebijakan/Aksi Perusahaan Policy/Corporate Actions
1990	Penawaran Umum Perdana 30 juta saham, dengan nilai nominal Rp 1.000 (dalam satuan Rupiah) per saham, harga penawaran Rp 14.850 (dalam satuan Rupiah) per saham. Initial Public Offering of 30 million shares, with a par value of Rp 1,000 (full Rupiah) per share, offering price of Rp 14,850 (full Rupiah) per share.
1994	Penawaran Umum Terbatas dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu atas 48.439.600 saham dengan harga Rp 13.850 (dalam satuan Rupiah) per saham. Limited Public Offering with pre-emptive rights of 48,439,600 shares at the price of Rp 13,850 (full Rupiah) per share.  Pembagian saham bonus yang berasal dari kapitalisasi tambahan modal disetor sejumlah Rp 872 miliar atau setara dengan 871.912.800 saham. Distribution of bonus shares from the capitalization of additional paid-in capital amounting to Rp 872 billion, equivalent to 871,912,800 shares.
1997	Konversi obligasi menjadi 280.837 saham yang dilakukan oleh sebagian pemegang obligasi konversi. Pemecahan nilai nominal saham dari Rp 1.000 (dalam satuan Rupiah) per saham menjadi Rp 500 (dalam satuan Rupiah) per saham, yang mengakibatkan kenaikan jumlah saham yang beredar menjadi 2.325.662.474. Conversion of bonds into 280,837 shares by certain convertible bondholders. A change in the par value from Rp 1,000 (full Rupiah) per share to Rp 500 (full Rupiah) per share, increasing the number of shares issued to 2,325,662,474.
1999	Penerbitan 258.398.155 <i>rights</i> kepada para kreditur dan pemegang obligasi sehubungan dengan restrukturisasi utang, satu <i>right</i> berhak untuk membeli satu saham Perseroan dengan harga Rp 500 (dalam satuan Rupiah) per saham. Sejumlah 253.158.665 saham telah diterbitkan sehubungan dengan pelaksanaan <i>rights</i> ini. The issuance of 258,398,155 rights to creditors and bondholders in relation to debt restructuring, thus the owner of one right is entitled to purchase one share of the Company at the price of Rp 500 (full Rupiah) per share. 253,158,665 shares were issued as a result of the rights exercised.  Persetujuan atas kompensasi berbasis saham bagi karyawan dan eksekutif Perseroan sampai dengan 70 juta saham. Pada tanggal jatuh tempo, sejumlah 64.754.000 saham telah diterbitkan sehubungan dengan eksekusi opsi saham karyawan tersebut. Approval for stock-based compensation for the Company's employees and executives up to 70 million shares. As at the expiry date, 64,754,000 shares had been issued as a result of employee stock options exercised.
2002	Penawaran Umum Terbatas dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu, 1.404.780.175 saham dengan harga Rp 1.000 (dalam satuan Rupiah) per saham. Limited Public Offering in respect of a rights issue with pre-emptive rights, 1,404,780,175 shares at the price of Rp 1,000 (full Rupiah) per share.
2012	Pemecahan nilai nominal saham dari Rp 500 (dalam satuan Rupiah) menjadi Rp 50 (dalam satuan Rupiah) per saham, yang mengubah jumlah saham beredar dari 4.048.355.314 saham menjadi 40.483.553.140 saham. A change in the par value from Rp 500 (full Rupiah) to Rp 50 (full Rupiah) per share, changing the number of issued shares from 4,048,355,314 shares to 40,483,553,140 shares.

# IKHTISAR SAHAM

STOCK HIGHLIGHTS

## Komposisi Pemegang Saham Shareholders Composition

Deskripsi Description	31 Desember 2015 / 31 December 2015			31 Desember 2014 / 31 December 2014		
	Jumlah Investor No. of Investors	Jumlah Saham No. of Shares	%	Jumlah Investor No. of Investors	Jumlah Saham No. of Shares	%
<b>Domestik / Domestic</b>						
1. Ritel / Retail	17,496	366,464,854	0.91%	14,553	331,335,568	0.82%
2. Korporasi / Corporation	187	921,736,157	2.28%	180	642,526,309	1.59%
3. Asuransi / Insurance	94	675,130,043	1.67%	69	646,817,343	1.60%
4. Yayasan / Foundation	218	231,410,370	0.57%	216	236,364,940	0.58%
5. Koperasi / Cooperative	8	24,616,430	0.06%	7	23,277,730	0.06%
6. Lain-lain / Others	285	1,164,208,358	2.88%	210	890,387,151	2.20%
<b>Sub Total</b>	<b>18,288</b>	<b>3,383,566,212</b>	<b>8.36%</b>	<b>15,235</b>	<b>2,770,709,041</b>	<b>6.84%</b>
<b>Internasional / International</b>						
1. Ritel / Retail	238	6,292,100	0.02%	236	6,860,760	0.02%
2. Institusional / Institutional	1,444	37,093,694,828	91.63%	1,355	37,705,983,339	93.14%
<b>Sub Total</b>	<b>1,682</b>	<b>37,099,986,928</b>	<b>91.64%</b>	<b>1,591</b>	<b>37,712,844,099</b>	<b>93.16%</b>
<b>Total</b>	<b>19,970</b>	<b>40,483,553,140</b>	<b>100.00%</b>	<b>16,826</b>	<b>40,483,553,140</b>	<b>100.00%</b>

Sumber: Biro Administrasi Efek PT Raya Saham Registra / Source: Share Registrar PT Raya Saham Registra

## Pemegang Saham per 31 Desember 2015 dan 2014 Shareholders as of 31 December 2015 and 2014

Pemilik Saham Shareholders	31 Desember 2015 / 31 December 2015		31 Desember 2014 / 31 December 2014	
	Jumlah saham ditempatkan dan disetor penuh Number of shares issued and fully paid	Persentase Kepemilikan Percentage of ownership	Jumlah saham ditempatkan dan disetor penuh Number of shares issued and fully paid	Persentase Kepemilikan Percentage of ownership
Jardine Cycle & Carriage Ltd	20,288,255,040	50.11%	20,288,255,040	50.11%
Budi Setiadharna (Presiden Komisaris / President Commissioner)	8,440,000	0.02%	8,490,000	0.02%
Anthony John Liddell Nightingale (Komisaris / Commissioner)*	6,100,000	0.02%	6,100,000	0.02%
Suparno Djasmin (Direktur / Director)	375,000	0.00%	375,000	0.00%
Masyarakat Lain (masing-masing dibawah 5%) / Other Public (each less than 5%)	20,180,383,100	49.85%	20,180,333,100	49.85%
<b>Total</b>	<b>40,483,553,140</b>	<b>100.00%</b>	<b>40,483,553,140</b>	<b>100.00%</b>

\* Seluruh saham dimiliki melalui UBS AG Hong Kong Non-Treaty Omnibus / All shares are owned through UBS AG Hong Kong Non-Treaty Omnibus

Jardine Cycle & Carriage (JCC) adalah perusahaan yang tercatat di bursa Singapura dan anggota Grup Jardine Matheson. Perusahaan ini memiliki 50,11% saham PT Astra International Tbk serta kepemilikan di bidang usaha lainnya di Asia Tenggara. Di bawah bendera Cycle & Carriage, JC&C memiliki usaha otomotif di Singapura, Malaysia dan Myanmar, termasuk PT Tunas Ridean Tbk di Indonesia dan Truong Hai Auto Corporation di Vietnam.

Jardine Cycle & Carriage (JCC) is a Singapore-listed company and a member of the Jardine Matheson Group. It has a 50.11% interest in PT Astra International Tbk as well as other interests in Southeast Asia. JC&C has automotive businesses operating in Singapore, Malaysia and Myanmar under the Cycle & Carriage banner, as well as other motor interests through PT Tunas Ridean Tbk in Indonesia and Truong Hai Auto Corporation in Vietnam.



# DIVIDEN

## DIVIDEND

Sesuai keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) yang diselenggarakan pada tanggal 28 April 2015, Perseroan telah melakukan pembayaran dividen tahun buku 2014 sebesar 45,6% dari laba bersih atau senilai Rp 8.744 miliar. Rasio pembayaran dividen ini sedikit meningkat dibandingkan dengan rasio pembayaran dividen untuk tahun buku 2013 yang ditetapkan di RUPST 2014.

Dividen per saham yang dibayarkan pada tahun buku 2014 adalah sebesar Rp 216, sama dengan nilai pembayaran dividen per saham tahun buku 2013.

Pursuant to the resolutions of the Annual General Meeting of Shareholders (AGMS) held on 28 April 2015, the Company made dividend payments for the 2014 fiscal year amounting to 45.6% of net income, or Rp 8,744 billion. The dividend payout ratio reflects a slight increase compared to the dividend payout ratio in fiscal year 2013, which was determined at the 2014 AGMS.

Dividend per share for fiscal year 2014 was Rp 216, reflecting the per-share value paid in fiscal year 2013.

### Riwayat Dividen

#### Dividend History

Dividen untuk Tahun Keuangan Dividend for Financial Year	Dividen Dividend				
	Interim Interim (Rp)	Tanggal Pembayaran Payment Date	Final Final (Rp)	Tanggal Pembayaran Payment Date	Posisi Saham Beredar Outstanding Shares
2010	470	15 November 2010	1,130	16 June 2011	4,048,355,314
2011	600	14 November 2011	1,380	06 June 2012	4,048,355,314
2012	66	07 November 2012	150	07 June 2013	40,483,553,140
2013	64	31 October 2013	152	12 June 2014	40,483,553,140
2014	64	31 October 2014	152	29 May 2015	40,483,553,140
2015	64	21 October 2015	113*	May 2016	40,483,553,140

Catatan: Dividen per lembar saham tahun 2012-2015 merupakan data dividen setelah dilakukan *stock split* dengan rasio 1:10 pada tahun 2012.

Notes: The 2012-2015 dividend per share represents dividend after stock split in 2012 with the ratio of 1:10

\* Tergantung persetujuan Pemegang Saham pada RUPST bulan April 2016

Subject to approval of Shareholders at AGMS in April 2016.



Dengan mengkaji kondisi bisnis dan kondisi Perusahaan, Astra mengarahkan fokus operasional agar meraih optimalisasi produktivitas dan struktur biaya untuk memenangkan persaingan.

Taking into account business and the Company's conditions, Astra has directed operations to focus on optimizing productivity and cost structure to win the competition.





# LAPORAN MANAJEMEN

## MANAGEMENT REPORTS

Keindahan di Pagi Hari | Morning Show  
Temanggung, Jawa Tengah | Temanggung, Central Java  
Photo: Sofian Hadi




# LAPORAN DEWAN KOMISARIS

REPORT OF  
THE BOARD OF COMMISSIONERS







Dihadapkan dengan kondisi eksternal yang sulit, manajemen berhasil menjaga tingkat semangat insan Astra untuk tetap bekerja sesuai filosofi Perusahaan dengan menghadirkan *best service to customer* dan *strive for excellence*.

Faced with difficult external conditions, management has successfully motivated Astra team to remain working in line with the corporate philosophy of the Company by delivering the best service to customers as well as strive for excellence.

## Pemangku Kepentingan yang terhormat,

Memasuki tahun 2015, euforia pelantikan pemerintahan baru masih dirasakan oleh masyarakat Indonesia secara luas, termasuk Astra. Di tengah pelemahan ekonomi global berkepanjangan, paket-paket deregulasi yang diluncurkan, proyek-proyek infrastruktur yang dicanangkan serta visi kejayaan maritim yang didengungkan pemerintahan baru memberi harapan besar bagi komunitas bisnis untuk menyongsong prospek ekonomi domestik yang lebih cerah ke depan.

## Valued Stakeholders,

Going into 2015, the euphoria of the newly elected Government was still felt extensively by the Country, including Astra. In the midst of a prolonged global economic slowdown, a new spirit of optimism emerged as the new government endorsed deregulation packages, infrastructure projects and the vision of Indonesia as a maritime power, building hope among businesses community for improved economic prospects going forward.



# LAPORAN DEWAN KOMISARIS

REPORT OF THE BOARD OF COMMISSIONERS

Namun tak bisa disangkal jika perekonomian global masih belum akan beranjak menuju tahap pemulihan, terutama dari tren negatif harga berbagai komoditas dunia. Laju pertumbuhan raksasa ekonomi regional, Tiongkok, juga masih menunjukkan pelemahan dengan pertumbuhan ekonomi hanya 6,8% di tahun 2015; dimana sebelum terjadi perlambatan ekonomi, angka pertumbuhan secara konsisten berada di atas 7% (sumber: The World Bank). Selain itu, ketidakpastian akan pergerakan suku bunga acuan The Fed sepanjang tahun 2015 juga berimbas pada volatilitas nilai tukar mata uang Rupiah.

Dampak dari beberapa faktor eksternal ini tentunya memberi tekanan terhadap perekonomian Indonesia, khususnya di sektor manufaktur dan industri komoditas mentah, yang pada dasarnya merupakan basis ekspor nasional. Peningkatan upah buruh juga tidak dapat mendorong daya beli masyarakat secara langsung.

Banyaknya ketidakpastian tersebut mengharuskan para pengusaha untuk lebih berhati-hati dalam mengeluarkan kebijakan serta menunda keputusan investasi yang materiil, sehingga hal ini ikut menyebabkan tingkat konsumsi nasional melemah. Oleh karenanya, besar harapan masyarakat dan komunitas bisnis agar program-program yang dicanangkan pemerintah dan belanja Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dapat menjadi stimulus bagi aktivitas perekonomian di tanah air kedepannya.

Nevertheless, it can't be denied that, the global economy has not fully recovered, as indicated by the continuous downward movement of the world commodity prices. Regional economic powerhouse China also remained weak, achieving only 6.8% growth in 2015; whereas pre-economic slowdown, the growth rate consistently floated above 7% (source: The World Bank). Moreover, uncertainty over the Fed rate direction throughout 2015 contributed greatly to the volatility of Rupiah exchange rate.

These significant external factors created pressures on the Indonesian economy, particularly on the manufacturing and raw commodities sectors, as the nation's main export contributors. Increased labor wages did little to directly promote purchasing power.

These uncertainties caused businesses to adopt a more prudent approach in policy-making and delaying large purchases, hence further weakening overall national consumption. Consequently, there were rising expectations for government programs and State Budget spending to provide much-needed stimulus for economic growth.



## Penilaian terhadap Kinerja Direksi atas Pengelolaan Perusahaan

Secara umum, kinerja Astra di tahun 2015 mencerminkan dampak dari pelemahan ekonomi global ditambah dengan kontraksi pasar yang dipicu penurunan daya beli konsumen domestik.

Untuk menyikapi kondisi yang sulit saat ini, Dewan Komisaris berkoordinasi sangat erat dengan Direksi untuk meninjau dan memonitor pergerakan kondisi ekonomi, industri dan bisnis secara umum, serta memberikan pandangan dan pengarahannya terkait langkah-langkah strategis yang dijalankan Perusahaan.

Dalam kondisi bisnis yang didominasi efek dari faktor-faktor eksternal perusahaan, menjadi mutlak bagi Perusahaan untuk melihat ke dalam kondisi internal dan mengarahkan fokus kerja pada aspek-aspek yang bersifat operasional untuk memaksimalkan efisiensi, sehingga dapat tercapai optimalisasi produktivitas dan struktur biaya untuk memenangkan persaingan.

### Kinerja Keuangan

Secara keseluruhan, kami berpendapat bahwa Direksi telah bekerja maksimal dan sebaik-baiknya dalam hal pengelolaan bisnis dan persiapan program kerja ke depan.

Dihadapkan dengan kondisi eksternal yang sulit, manajemen berhasil menjaga tingkat semangat insan Astra untuk tetap bekerja sesuai filosofi Perusahaan dengan menghadirkan *best service to customer* dan *strive for excellence*. Pada tahun 2015, dedikasi mereka ini membuahkan efisiensi yang mampu mempertahankan keunggulan struktur biaya dan menoreh berbagai prestasi yang membanggakan.

Pada dasarnya, bisnis Astra masih didominasi oleh segmen yang berhubungan dengan otomotif yang menyumbang 76% terhadap profit Perusahaan.

## Evaluation of the Performance of the Board of Directors' Management

In general, Astra's performance in 2015 reflected impacts of the global economic slowdown combined with market contraction triggered by the decrease in the purchasing power of domestic consumers.

To address these challenging conditions, the Board of Commissioners coordinated very closely with the Board of Directors in reviewing and monitoring the developments of the economy, various industries and businesses, while also providing insight and guidance related to strategic initiatives implemented by the Company.

When external factors dominate the general business conditions, it becomes more critical for the Group to look inward and to focus on work activities related to operational aspects in order to maximize efficiency, optimize productivity and reduce costs to keep the competitive edge.

### Financial Performance

Overall, we believe that the Board of Directors has exerted their maximum and best efforts in managing the business and setting forth work programs for future implementation.

Faced with difficult external conditions, management has successfully motivated Astra team to remain working in line with the corporate philosophy of the Company by deliver the best service to customers as well as strive for excellence. In 2015, their dedication produced efficiencies, enabling us to maintain a better cost structure and attain several proud achievements.

Essentially, Astra's business is still dominated by automotive-related segments, contributing about 76% of the Group's profits.



# LAPORAN DEWAN KOMISARIS

REPORT OF THE BOARD OF COMMISSIONERS

Pangsa pasar otomotif Astra secara konsisten masih kuat meskipun terjadi penurunan harga komoditas yang berkelanjutan di tahun ini. Berdasarkan data yang diterbitkan oleh Gaikindo, pada tahun 2015 ini pasar otomotif nasional mengalami penurunan sebesar 16%, yang tentunya berdampak pada kinerja penjualan mobil Astra secara keseluruhan.

Penurunan pendapatan secara merata terlihat pada sub-segmen kendaraan roda empat, roda dua dan komponen. Namun demikian, pencapaian pangsa pasar bisnis otomotif Astra memberikan indikasi bahwa kepercayaan masyarakat pada produk kami tetap terjaga dengan baik. Grup kendaraan roda empat Astra masih dapat mempertahankan kepemimpinan pasar, bahkan sepeda motor Honda semakin mengukuhkan posisi terdepan di hati para pelanggan.

Bisnis jasa keuangan secara umum mengalami penurunan kinerja, namun tetap mampu menoreh beberapa prestasi yang baik mengingat melemahnya industri otomotif nasional secara keseluruhan, antara lain, terjaganya kualitas kredit bisnis pembiayaan konsumen otomotif, serta perolehan laba yang meningkat dari PT Federal International Finance dan PT Toyota Astra Financial Service.

Kinerja segmen agribisnis juga melemah, sebagai dampak dari rendahnya harga CPO dunia. Kendati demikian, program efisiensi, mekanisasi serta ekspansi di tingkat hilir industri tetap dilakukan secara berkelanjutan.

Segmen alat berat dan pertambangan mencatat kinerja yang relatif baik, dimana hal ini merupakan hasil dari upaya efisiensi dan produktivitas yang dilakukan Astra, sehingga dapat mengkompensasi dampak penurunan pendapatan akibat rendahnya harga batu bara.

Selanjutnya, kinerja bisnis infrastruktur dan logistik dapat tetap dipertahankan. Laju pengembangan aset-aset yang sudah ada terus berjalan sesuai perencanaan, dan akuisisi terhadap aset-aset baru juga terus dikembangkan secara optimal.

Astra's automotive market share was consistently strong despite the continued fall in the pricing of commodities prices throughout the year. Based on data published by Gaikindo, in 2015, the national automotive market contracted by 16%, which of course impacted the overall performance of Astra's car sales.

Lower earnings were seen evenly across the four-wheel, two-wheel and components businesses. However, the market share achievements by Astra's automotive businesses indicated that public confidence in our products remains intact. The Astra four-wheel group was able to maintain its market share leadership, while Honda motorcycle further reinforced its brand as the favorite in the hearts of customers.

In general, the financial services business recorded a declining performance, but still managed to record some notable accomplishments considering the slowdown of the national automotive industry as a whole, among others, the stable performance of credit quality from the automotive financing company's consumers and the increased net income achieved by PT Federal International Finance and PT Toyota Astra Financial Service.

Agribusiness also recorded a weakened performance, on the back of low global CPO prices. Nevertheless, efficiency and mechanization programs as well as expansion in downstream activities continued to be carried out.

The heavy equipment and mining business recorded a relatively good performance, as a consequence of efficiency and productivity efforts by Astra, thereby compensating the effects of declining revenue due to low coal prices.

Further, the performance of the infrastructure and logistics business was able to be maintained. Expansion of existing assets continued to be carried out according to plan, while the acquisition of new assets continued to be pursued optimally.



Dan akhirnya, walau memberikan kontribusi yang masih relatif kecil terhadap porsi pendapatan Astra, segmen bisnis teknologi informasi dapat terus memanfaatkan peluang dari perkembangan teknologi yang mutakhir saat ini untuk menghadirkan solusi dokumen, teknologi informasi dan komunikasi yang mendukung pertumbuhan bisnis dan pelanggannya.

Kondisi sulit yang dialami Perusahaan bukanlah titik terburuk dalam sejarah Astra. Pada pelemahan ekonomi tahun 1998, kondisi keuangan Astra sangat memprihatinkan, sementara pada waktu itu dukungan dari sektor perbankan nasional tidak dapat diharapkan karena turut menghadapi permasalahan struktural yang sangat buruk. Namun, pada akhirnya, Astra berhasil melewati periode sulit itu dengan baik dan kembali berkarya dan bertumbuh hingga saat ini.

Perbedaannya dengan pelemahan ekonomi tahun 1998, saat ini Astra berada dalam posisi keuangan yang cukup kuat untuk menopang kegiatan bisnis. Selain intensif dalam upaya efisiensi, manajemen Astra juga jeli dalam mengantisipasi kondisi ekonomi dan pasar yang terus berkembang. Namun penting untuk diingat bahwa dalam rangka menjaga kelangsungan bisnis ke depan, Astra harus mampu memanfaatkan peluang bisnis yang ada untuk berinvestasi dan semakin memperluas diversifikasi usaha yang sinergis.

### **Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG)**

Pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan juga mutlak harus diimbangi oleh peran strategis praktik-praktik tata kelola perusahaan dan tata kelola lingkungan sebagai pilar penunjang utama bagi pengembangan organisasi guna menjadikan Astra sebagai pelaku bisnis yang profesional, adil dan terbuka di hadapan para pemangku kepentingan kami, termasuk didalamnya pelanggan, karyawan, investor, kreditor, Pemerintah, regulator serta segenap masyarakat umum.

Finally, although providing a relatively small contribution to Astra's revenue, the information technology business could continue to take advantage of opportunities from the development of newest technology to introduce document, information and communication technological solutions to support the growth of its business and its customers.

The current tough times faced by the Company were not the lowest point in Astra's long history. During the economic slowdown in 1998, Astra's financial conditions were tremendously tough, while support from the banking sector was not forthcoming as banks were themselves wrestling with massive structural issues. However, Astra was eventually able to navigate through that difficult period to continue working, developing and growing to where we are today.

The crucial difference with the current economic slowdown and the slowdown of 1998 is that Astra today possesses the financial strength to sustain its business activities. In addition to intensive efficiency efforts, Astra's management is also deft in anticipating the ongoing development of economic and market conditions. However, it is important to note that in order to maintain business continuity, Astra must be able to leverage on business opportunities to increase investments and expand diversification based on business synergies.

### **Implementation of Good Corporate Governance (GCG)**

Sustainable business growth also must be balanced by a strategic role of corporate governance and environmental governance practices as the main pillars supporting organizational growth so that Astra can be a professional, fair and transparent business entity in the eyes of all our stakeholders, including our customers, employees, investors, creditors, the Government, the regulators and the society.



# LAPORAN DEWAN KOMISARIS

REPORT OF THE BOARD OF COMMISSIONERS

Dewan Komisaris menilai bahwa sepanjang tahun 2015 Perusahaan terus meningkatkan pelaksanaan tata kelola di lingkungan Astra selaras dengan perkembangan peraturan dan norma yang berlaku, dengan antara lain dibentuknya pedoman Dewan Komisaris dan Pedoman Direksi, yang disusun untuk memberikan arahan bagi Dewan Komisaris dan Direksi serta anggota-anggotanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dan diunggahkannya *Code of Conduct* Astra pada *website* Perusahaan. Dewan Komisaris juga senantiasa memantau sekaligus membimbing pelaksanaan implementasi dan peningkatan tata kelola perusahaan yang baik.

## Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Program-program CSR terus menjadi bagian penting dari bisnis yang dijalankan Astra.

Indonesia membutuhkan dukungan sosial yang sangat besar. Sebagai warga korporasi, Astra wajib turut berinspirasi dan memainkan peranan penting untuk membangun inspirasi dan inisiatif bagi kemajuan masyarakat dan bangsa, karena demikian besar potensi yang dimiliki Astra dan dunia bisnis nasional untuk menjadi katalis yang memicu perubahan dan perkembangan bangsa menuju masa depan yang lebih baik.

Astra secara berkelanjutan berkontribusi bagi masyarakat dan bangsa melalui kegiatan CSR Astra dan salah satunya melalui ajang SATU Indonesia Award. Ketika pertama kali dilansir enam tahun yang lalu, ajang ini menjaring 120 peserta, dimana pada tahun 2015, tingkat partisipasi program melonjak pesat menjadi 2.071 peserta. Hal tersebut adalah suatu bukti nyata bahwa ajang penghargaan ini mampu memberikan inspirasi dan dorongan bagi individu-individu hebat di Indonesia untuk meningkatkan kualitas diri dan mewujudkan ide-ide cemerlang demi perbaikan kualitas hidup bangsanya.

The Board of Commissioners has assessed that during 2015, the Company continued to improve the corporate governance implementation within Astra's business in line with developments in applicable regulations and norms, with among others the establishment of the Board of Commissioners Charter and the Board of Directors Charter, which was prepared to give guidance to the respective Board and its members in carrying out their duties and responsibilities, and the uploading of the Astra Code of Conduct to the Company's website. The Board of Commissioners also performs constant monitoring and simultaneously guides the Company's good corporate governance implementation and improvement.

## Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR)

CSR programs continued to be an integral part of Astra's businesses.

Indonesia requires a significant amount of social support. As a corporate citizen, Astra must aspire to and play an important role in providing inspiration and initiatives for the welfare of the communities and the country, because Astra and other national businesses possess an enormous potential to serve as a catalyst, responsible for initiating changes and national development towards a better future.

Astra contributes to society and the nation through Astra CSR activities in a sustainable manner, one of which is the SATU Indonesia Award program. When it was first launched six years ago, there was a total of 120 registered participants, and by 2015 the number of program participants had drastically climbed to 2,071. This is a testimony to the award program's success in driving inspiration and encouragement for many outstanding individuals in Indonesia to challenge themselves to bring out their best and realize their brilliant ideas to create a better quality of life for the nation and its people.



Komitmen Astra dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial juga terlihat jelas dari besarnya sumber daya dan cakupan kegiatan yang dikerahkan dalam lebih dari empat dekade terakhir. Dalam aktivitas bisnis sehari-hari Astra, program-program CSR secara rutin dijalankan baik oleh anak perusahaan secara langsung maupun melalui sembilan yayasan yang telah didirikan secara khusus untuk mengelola kontribusi sosial bisnis. Personel yayasan-yayasan tersebut merupakan karyawan tetap Astra, yang menjalankan program-program CSR, baik di bidang pendidikan, kesehatan, lingkungan dan IGA/UKM (*Income Generating Activities/Usaha Kecil dan Menengah*).

Dewan Komisaris selalu menghimbau bahwa konsistensi dan komunikasi program CSR perlu senantiasa dijaga dan dipertahankan.

Dewan Komisaris mendukung kebijakan Direksi dalam pelaksanaan CSR di tahun 2015. Meskipun semangat efisiensi kental diterapkan di tahun 2015 dalam seluruh aspek operasional, efisiensi kegiatan CSR dilakukan tanpa mengurangi esensi dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan maupun penghargaan yang diberikan kepada mereka yang layak diakui kontribusinya bagi bangsa dan negara. Efisiensi dilakukan antara lain dengan penyederhanaan aspek seremonial program. Contohnya, berbagai acara CSR penting telah dipindahkan pelaksanaannya di fasilitas internal Astra, namun biaya dalam proses dan penilaian program tidak dikurangi, untuk menjaga kewajaran dan keadilan proses yang berjalan. Selain itu, gema program juga harus sepadan dengan tujuan yang hendak dicapai, sehingga upaya untuk mengkomunikasikan informasi terkait program, tujuan dan manfaatnya haruslah dilakukan sedemikian rupa agar efektif dalam mengemban fungsinya sebagai pendorong dan penyemangat bagi seluruh pemangku kepentingan.

Astra's commitment in exercising social responsibility is also evident from the significance resources and activities deployed in the last four decades. In Astra's daily business activities, CSR programs are routinely carried out by subsidiaries directly or through nine dedicated foundations established to manage social contribution of the business. The foundations' personnel are permanent employees of Astra, responsible for running CSR programs in the areas of education, health, environment and IGA/SMEs (*Income Generating Activities/Small and Medium Enterprises*).

The Board of Commissioners constantly urges that the consistency and communication of the CSR programs be maintained at all times.

The Board of Commissioners supported the policy of the Board of Directors in its CSR implementation in 2015. While the efficiency movement dominated all operations throughout 2015, efficiency in CSR activities were carried out without compromising the essence of activities carried out or accolades provided to those who truly deserve recognition for their valuable contribution to the nation. Efficiencies were carried out among others by simplifying the programs' ceremonial aspects. For example, various significant CSR events were relocated and held in Astra's own premises, but the costs related to program implementation and assessment were kept intact to protect the fairness and impartiality of the processes being implemented. In addition, the resonance created by these programs must be made at par with the objectives, so that communication efforts to relay information regarding the programs, objectives and benefits should be carried out as such to effectively inspire and encourage all stakeholders.



# LAPORAN DEWAN KOMISARIS

REPORT OF THE BOARD OF COMMISSIONERS

## Pandangan atas Prospek Usaha yang Disusun oleh Direksi

Secara umum, Dewan Komisaris menilai bahwa prospek usaha yang terangkum dalam rencana kerja yang disusun oleh Direksi telah dirancang dengan baik. Prospek usaha yang telah disusun oleh Direksi tersebut telah mempertimbangkan kondisi eksternal, termasuk di dalamnya kondisi-kondisi objektif yang mungkin terjadi di masa yang akan datang serta kompetensi yang dimiliki oleh Astra.

Hal ini tentunya sejalan dengan diberlakukannya kawasan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) di akhir tahun 2015. Dengan semakin luasnya arena bisnis global, Astra harus siap untuk dapat menjawab tantangan dan membuktikan ketangguhan operasional dan struktur bisnis untuk terus bersaing dan menjadi yang terdepan.

Oleh karena itu, Dewan Komisaris menekankan pentingnya memantau perbandingan struktur biaya produksi dengan produsen mancanegara, serta mengedepankan fokus pada efisiensi biaya untuk menjadi *lowest cost producer* dan meraih kepemimpinan pasar domestik. Di tingkat berikutnya pasar ekspor menjadi prioritas strategis sehingga pada akhirnya dapat meyakinkan prinsipal agar Indonesia menjadi basis produksi regional untuk produk-produk tertentu, tentunya dengan didukung skala produksi yang memadai. Hal ini telah berhasil diwujudkan oleh Toyota dan Daihatsu yang dalam beberapa tahun ini berhasil melakukan ekspor beberapa jenis kendaraan tertentu ke sejumlah negara. Namun kita semua juga patut mewaspadai budaya dan gaya hidup masyarakat yang berbeda di setiap negara dalam melihat suatu produk sehingga setiap produk perlu disalurkan pada konsumen yang tepat.

Kami percaya bahwa Astra secara konsisten berkonsentrasi untuk melakukan ekspansi bisnis di bidang-bidang yang baru maupun bidang yang telah digeluti. Walaupun kondisi perekonomian dan bisnis belum kondusif saat ini, Astra dapat memanfaatkan kondisi keuangan yang kuat untuk menggali peluang akuisisi portofolio investasi baru yang sinergis, khususnya proyek-proyek infrastruktur pemerintah, untuk pertumbuhan pendapatan dalam jangka panjang.

## View on Business Outlook Prepared by the Board of Directors

In general, the Board of Commissioners evaluated that the business outlook compiled in the work plan composed by the Board of Directors has been well prepared. The business outlook prepared by the Board of Directors has taken external conditions into account, including the objective conditions that may occur in the future as well as the competence owned by Astra.

This is certainly in the same spirit as the implementation of the ASEAN Economic Community (AEC) at the end of 2015. With a more expansive global business arena, Astra must be ready to rise to the challenge and show proof of business structure and operational robustness in order to maintain a competitive edge and become the market leader.

Hence, the Board of Commissioners emphasizes the importance of production cost structure monitoring as compared to global producers and focusing on cost efficiency to become the lowest cost producer and achieve the leadership position in the domestic market. At the next level, export becomes a strategic priority to gain the principal's trust in establishing Indonesia as the regional production base for certain products, with support of adequate production scale. This has become the success story for Toyota and Daihatsu, who in recent years managed to export certain car models to several destination countries. But we must also pay attention to the cultures and lifestyles that different societies embrace in different countries and different perspectives in viewing a particular product, so each individual product needs to find the best-fit for consumers.

We believe that Astra focuses on the consistency of business expansion, in new sectors as well as areas where businesses already operate, while the macroeconomic and business conditions are less than favorable today, Astra can take advantage of a strong financial position to explore opportunities to acquire new strategic investments to add to the portfolio, particularly the Government's infrastructure projects for better revenue stream over the long term.



## Penilaian atas Kinerja Komite Dewan Komisaris

Tugas pengawasan terhadap pengelolaan Perusahaan dilakukan secara langsung oleh Dewan Komisaris, maupun secara tidak langsung oleh Komite-Komite yang dibentuk Dewan Komisaris untuk menangani fungsi pengawasan bidang-bidang tertentu yang strategis bagi Perusahaan.

Dewan Komisaris berpendapat bahwa, fungsi yang dijalankan oleh setiap Komite Dewan Komisaris pada tahun 2015 telah sesuai dan dilaksanakan dengan baik.

Komite Audit telah melakukan koordinasi baik dengan auditor internal dan auditor eksternal untuk memastikan efektivitas fungsi pengendalian yang dijalankan oleh manajemen, sehingga kegiatan operasional bisnis telah selaras dengan ketentuan yang berlaku dan tercermin secara wajar dalam laporan keuangan yang dihasilkan.

Dalam hal pengawasan performa bisnis, Komite Eksekutif telah mengadakan pertemuan secara rutin untuk melaksanakan tinjauan atas kinerja seluruh jajaran lini bisnis, khususnya memantau tingkat pencapaian berbanding dengan rencana kerja dan target tahunan yang telah ditetapkan, beserta dengan analisa atas tantangan atau penyimpangan terhadap target kerja serta langkah korektif atau *action plan* yang akan dilakukan oleh manajemen bisnis terkait.

Selanjutnya, dengan keyakinan bahwa aset terpenting bagi suatu perusahaan adalah sumber daya manusia yang unggul, Komite Nominasi dan Remunerasi telah memastikan terseleksinya jajaran manajemen yang kompeten dan profesional dalam rangka menjaga kesinambungan bisnis ke depan. Kami menilai bahwa proses pemetaan calon-calon pemimpin Perusahaan telah berjalan secara efektif, dengan didukung skema pengembangan karir dan pendidikan keahlian manajemen yang terarah, struktur remunerasi dan insentif yang berbasis kinerja, serta proses seleksi yang adil dan wajar.

## Evaluation on the Performance of the Board of Commissioners' Committees

Oversight of the management of the Company is carried out directly by the Board of Commissioners, and indirectly by the Committees established by the Board of Commissioners to manage oversight functions over certain strategic areas within the Company.

The Board of Commissioners found that, the Board of Commissioners' committees have worked satisfactorily and in accordance with their respective functions in 2015.

The Audit Committee has coordinated well with the internal auditors and external auditors in ensuring the effectiveness of the control function used and run by the management, such that business operations are aligned with the prevailing regulations, and results are appropriately reflected in the financial statements.

In terms of overseeing business performance, the Executive Committee held regular meetings to carry out among other agendas, a review of the performance of the complete range of business lines, in particular monitoring the level of achievement compared to the work plan and annual targets, and the corresponding analysis on the challenges to or deviations from targets and corrective measures or action plan to be taken by the management of the relevant businesses.

With conviction that the most important asset of a company is the excellent human capitals, the Nomination and Remuneration Committee has ensured the selection of competent and professional management in order to maintain business continuity going forward. We assess that the mapping process of the Company's future leaders has been effective, supported by a well-planned career development and management training scheme, performance-based remuneration structure and a fair and reasonable selection process.



# LAPORAN DEWAN KOMISARIS

REPORT OF THE BOARD OF COMMISSIONERS

## Perubahan Komposisi Dewan Komisaris

Di tahun 2015 terdapat perubahan pada komposisi keanggotaan Dewan Komisaris, sebagaimana diputuskan dalam RUPST yang diselenggarakan pada tanggal 28 April 2015, sebagai berikut:

Presiden Komisaris	<b>Budi Setiadharna</b>	President Commissioner
Komisaris Independen	<b>Sidharta Utama</b>	Independent Commissioner
Komisaris Independen	<b>Mari Elka Pangestu</b>	Independent Commissioner
Komisaris Independen	<b>Muhamad Chatib Basri</b>	Independent Commissioner
Komisaris Independen	<b>Kyoichi Tanada</b>	Independent Commissioner
Komisaris	<b>Anthony John Liddell Nightingale</b>	Commissioner
Komisaris	<b>Benjamin William Keswick</b>	Commissioner
Komisaris	<b>Mark Spencer Greenberg</b>	Commissioner
Komisaris	<b>Chiew Sin Cheok</b>	Commissioner
Komisaris	<b>Jonathan Chang</b>	Commissioner
Komisaris	<b>David Alexander Newbigging</b>	Commissioner

Kami menyambut tiga anggota Dewan Komisaris baru, yaitu Saudari Mari Elka Pangestu, Saudara Muhamad Chatib Basri dan Saudara Kyoichi Tanada, dengan keyakinan bahwa mereka juga akan memberikan banyak kontribusi positif dalam berkarya dan bertumbuh bersama Astra di tahun-tahun mendatang.

Kami juga ingin menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya kepada Saudara Soemadi Djoko Moerdjono Brotodiningrat, Saudara Erry Firmansyah dan Saudara Hisayuki Inoue yang telah menyelesaikan masa jabatannya pada tahun 2015.

## Apresiasi

Pada kesempatan ini, Dewan Komisaris ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pemangku kepentingan Astra yang senantiasa mendukung perjalanan kami dalam kondisi baik maupun sulit seperti saat ini.

Apresiasi kami kepada seluruh insan Astra di tanah air, baik dalam jajaran karyawan maupun Direksi, yang senantiasa giat membuktikan kemampuan Astra untuk mengatasi setiap tantangan yang dihadapi dan menciptakan peluang untuk bertumbuh kembang sebagai satu entitas yang kokoh ke depan.

## Changes in the Board of Commissioners' Composition

During 2015, there was a change in the composition of the Board of Commissioners, as resolved in the AGMS held on 28 April 2015, as follows:

We welcomed three new members to the Board of Commissioners, namely Mrs. Mari Elka Pangestu, Mr. Muhamad Chatib Basri and Mr. Kyoichi Tanada. We are confident that they will also provide substantial positive contributions in working and growing together with Astra in the years to come.

We also would like to extend our highest appreciation to Mr. Soemadi Djoko Moerdjono Brotodiningrat, Mr. Erry Firmansyah and Mr. Hisayuki Inoue who completed their term in 2015.

## Appreciation

In this occasion, the Board of Commissioners would like to take the opportunity to thank all stakeholders of Astra for their continued support throughout our journey, whether in good times or difficult ones as we face today.

Our appreciation to all employees and management of Astra across Indonesia, who remain relentless in working to show Astra's ability to overcome all challenges and create opportunities to grow and develop together as one solid unit going forward.



Bagi para konsumen Astra, kami mempersembahkan layanan dan solusi yang maksimal agar senantiasa memenangkan kepercayaan dan mempererat hubungan yang saling menguntungkan dan membangun secara berkelanjutan.

Tentunya kami juga berterima kasih kepada Pemerintah yang terus bekerja keras dalam penciptaan iklim berbisnis yang kondusif, sehingga kesejahteraan ekonomi dan sosial dapat tersebar lebih luas di seluruh nusantara.

Kami berkomitmen untuk senantiasa memberikan karya terbaik kami yang bermanfaat bagi seluruh pemangku kepentingan.

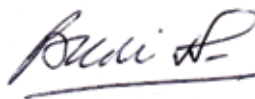
To our valued customers, we strive to present excellent service and solutions in order to continually win your trust and grow our mutually beneficial relationship in a sustainable manner.

We also express our appreciation to the Government for its continuing hard work in sustaining a conducive business climate so that the economic and social prosperity could be spread more widely across the country.

We commit to give our best efforts that would be beneficial for all stakeholders.

Jakarta, Maret 2016 / Jakarta, March 2016

Atas Nama Dewan Komisaris / On Behalf of The Board of Commissioners  
PT Astra International Tbk



**Budi Setiadharna**

Presiden Komisaris / President Commissioner



# DEWAN KOMISARIS

BOARD OF COMMISSIONERS



7

6

5

11

3

9

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p><b>1</b> <b>Budi Setiadharma</b><br/>Presiden Komisaris<br/>President Commissioner</p> <p><b>2</b> <b>Sidharta Utama</b><br/>Komisaris Independen<br/>Independent Commissioner</p> <p><b>3</b> <b>Mari Elka Pangestu</b><br/>Komisaris Independen<br/>Independent Commissioner</p> | <p><b>4</b> <b>Muhamad Chatib Basri</b><br/>Komisaris Independen<br/>Independent Commissioner</p> <p><b>5</b> <b>Kyoichi Tanada</b><br/>Komisaris Independen<br/>Independent Commissioner</p> <p><b>6</b> <b>Anthony John Liddell Nightingale</b><br/>Komisaris<br/>Commissioner</p> | <p><b>7</b> <b>Benjamin William Keswick</b><br/>Komisaris<br/>Commissioner</p> <p><b>8</b> <b>Mark Spencer Greenberg</b><br/>Komisaris<br/>Commissioner</p> <p><b>9</b> <b>Chiew Sin Cheok</b><br/>Komisaris<br/>Commissioner</p> | <p><b>10</b> <b>Jonathan Chang</b><br/>Komisaris<br/>Commissioner</p> <p><b>11</b> <b>David Alexander Newbigging</b><br/>Komisaris<br/>Commissioner</p> |
|---|--|---|---|








# LAPORAN DIREKSI

REPORT OF  
THE BOARD OF DIRECTORS





Astra mengatasi tantangan di tahun 2015 dengan menitikberatkan pengelolaan bisnis secara perspektif jangka panjang, dan secara selektif membidik sektor-sektor usaha tertentu dengan prospek pertumbuhan jangka panjang yang menjanjikan.

Astra negotiated challenges in 2015 by focusing on managing the business with a horizon perspective, selectively targeting certain business sectors with promising long-term growth prospects.

## **Pemangku Kepentingan yang terhormat,**

Secara umum, kondisi usaha yang penuh tantangan pada tahun 2014 masih berlanjut pada tahun 2015. Kondisi makro ekonomi masih belum menunjukkan pemulihan yang berarti, akibat dari melambatnya perekonomian global, terutama di Tiongkok, serta menurunnya harga minyak bumi dunia dan komoditas lainnya. Ketergantungan perekonomian nasional terhadap kegiatan ekspor berbasis komoditas mentah mengakibatkan pertumbuhan ekonomi yang rendah, sementara ketidakpastian tren suku bunga the Fed

## **Dear respected Stakeholders,**

In general, the challenging business conditions of 2014 also continued throughout 2015. Macroeconomic conditions have not shown of a recovery, with a continued slowdown in the global economy, particularly in China, as well as the lower prices of oil and other commodities. Indonesia's reliance on export of raw commodities affected low growth rate for the economy, while uncertainties in the direction of the Fed rate adversely affected capital flows, ultimately resulting in



# LAPORAN DIREKSI

REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS

turut memperkeruh kondisi arus modal di dalam negeri yang mengakibatkan bergejolaknya nilai tukar Rupiah. Tanpa adanya stimulus ekonomi yang positif, pelemahan kinerja sektor industri dan penurunan daya beli masyarakat berkontribusi pada perlambatan siklus kredit, diiringi penurunan kualitas kredit, terutama pada segmen korporasi.

Hal positif yang dirasa cukup membantu menjaga optimisme masyarakat Indonesia adalah dengan terpilihnya Pemerintahan baru yang membawa inisiatif-inisiatif program yang kondusif untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Didukung dengan delapan paket kebijakan ekonomi yang digulirkan secara bertahap pada tahun 2015, Pemerintah yang baru menunjukkan keinginan kuat untuk mempercepat *masterplan* pengembangan infrastruktur, deregulasi sektor industri dan visi kemaritiman Indonesia.

Menyikapi dinamika tersebut, Astra mempertahankan sikap berhati-hati dalam menjalankan bisnisnya, seraya tetap mengedepankan tujuan jangka panjang Perusahaan untuk terus mencari sektor-sektor bisnis secara selektif dengan prospek jangka panjang yang menjanjikan.

## Kinerja Tahun 2015

Pelemahan perekonomian serta daya beli konsumen domestik turut berimbas pada kinerja keuangan Astra di tahun 2015. Secara keseluruhan, pendapatan bersih konsolidasian Grup Astra turun 9% menjadi Rp 184,2 triliun dibandingkan Rp 201,7 triliun di tahun 2014, sedangkan laba bersih turun sebesar 25% dari Rp 19,2 triliun di tahun 2014 menjadi Rp 14,5 triliun. Seperti tahun 2014, kondisi pasar komoditas dunia yang masih lemah menyebabkan Astra harus melakukan penurunan nilai properti tambang batu baranya di tahun 2015. Jika penurunan nilai ini tidak dilakukan, Astra mencatatkan laba bersih sebesar Rp 16,0 triliun atau 20% lebih rendah dari pada tahun sebelumnya.

Meski demikian, model bisnis yang dikembangkan oleh Astra berdasarkan diversifikasi portofolio bisnis yang beragam mampu menyokong Perusahaan untuk tetap membukukan keuntungan. Lebih jauh, melalui komitmen Astra pada pelaksanaan strategi "*Triple-P Roadmap*" menuju aspirasi "*Pride of the Nation*", masing-masing segmen bisnis dapat mempertahankan kinerja yang relatif lebih baik dibandingkan kondisi industri terkait.

the volatility of the Rupiah exchange rate. In the absence of positive economic stimulus, the weakening of the industrial sectors' performance and declining purchasing power contributed to the slowdown in the credit cycle, accompanied by deteriorating credit quality, especially in the corporate segment.

Some positive factors helping to encourage optimism throughout Indonesia was the newly elected government with the new programs to boost the economy. Backed by eight economic policy packages which were gradually rolled out during 2015, the new government showed the will power to pave the way for an infrastructure development masterplan, deregulation of the industrial sectors and rolling out the vision of Indonesia's maritime industry.

In response to these dynamics, Astra maintained a cautious approach in running the business, whilst maintaining a forward-looking attitude to consistently explore selective business sectors with promising long-term prospects.

## Performance in 2015

Due to a slowing economy and a weakening in the purchasing power of domestic consumers, the overall 2015 financial performance of Astra Group was affected. As a whole, consolidated net revenue of the Group was 9% lower, with Rp 184.2 trillion compared to Rp 201.7 trillion earned in 2014, while net income fell by 25% from Rp 19.2 trillion in 2014 to Rp 14.5 trillion. Similar to 2014, the continued weak conditions of the world commodity markets prompted Astra to carry out an impairment of its coal mining property holdings for 2015. Without the impairment, Astra's net income would be Rp 16.0 trillion, or 20% lower than the previous year.

Despite this situation, the business models Astra has developed based on a broad diversification of its business portfolio was able to support the Company to remain profitable. Additionally, through solid commitment to the implementation of the "*Triple-P Roadmap*" strategy toward our "*Pride of the Nation*" aspiration, each business segment performed relatively better than the respective industry average results.



## Kebijakan Strategis

Dalam beberapa tahun terakhir, Astra telah mencanangkan kerangka tujuan strategis "*Pride of the Nation*" dalam rangka mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan di masa mendatang.

Untuk tahun 2015, Astra mengusung tema "*Going to the Next Level and Next Landscape*", dimana implementasi tema ini tetap mengedepankan strategi *Triple-P Roadmap* dengan didukung nilai-nilai luhur Catur Dharma dan *Astra Management System* secara konsisten. Untuk memastikan efektivitas pelaksanaan strategi *Triple-P Roadmap*, seluruh jajaran bisnis Grup Astra perlu memperhatikan adanya tiga faktor utama, yaitu: kejelasan strategi *Roadmap* yang terdiri dari *Portfolio Roadmap*, *People Roadmap* dan *Public Contribution Roadmap*, disertai dengan keberanian dalam implementasi dan kedisiplinan pada proses eksekusi.

## Target & Kinerja Hasil Operasional

Strategi bisnis dan operasional yang terkandung dalam *Portfolio Roadmap* bertujuan untuk menciptakan sistem kerja yang efektif, dimana seluruh komponen organisasi bersinergi untuk menghasilkan produk dan layanan yang unggul dalam rangka memenangkan hati pelanggan. Karenanya, fokus kerja setiap bisnis Astra adalah untuk menawarkan:

- *Unique Solution Offering*, yaitu mengenali pelanggan agar dapat menciptakan produk dan layanan yang sesuai kebutuhan mereka;
- *Service Excellence*, yaitu menghargai pengalaman pelanggan yang berkesan (*moment of truth*);
- *Innovative System*, yaitu memanfaatkan teknologi sebagai pendukung dalam pemberian solusi dan layanan yang berkualitas.

Beberapa strategi bisnis kami menunjukkan hasil yang melebihi ekspektasi kami, namun ada juga yang hampir mendekati harapan kami. Meskipun demikian, semua yang kami lakukan sejalan dengan aspirasi kami untuk menjadi '*Pride of the Nation*' di tahun 2020. Dengan implementasi *Portfolio Roadmap* yang konsisten sepanjang tahun 2015, Astra berhasil mencetak berbagai pencapaian dan prestasi yang cukup memuaskan.

## Strategic Policies

For the past several years, Astra has followed the framework of strategic direction set forth in "*Pride of the Nation*" to promote sustainable business growth in the coming years.

Specifically for 2015, Astra applied the theme "*Going to the Next Level and Next Landscape*", where its implementation consistently maintained the *Triple-P Roadmap* strategy approach supported by the corporate values of Catur Dharma and the *Astra Management System*. To ensure effective implementation of the *Triple-P Roadmap* strategy, each of Astra Group's businesses must focus on three critical factors, namely: clarity of the strategic roadmap, comprising *Portfolio Roadmap*, the *People Roadmap* and the *Public Contribution Roadmap*, combined with the courage to implement and the discipline in the process of executing the roadmaps.

## Targets & Operating Results Performance

The *Portfolio Roadmap* is made up of business and operational strategies designed to build an effective working system, where all components of the organization work in synergy to deliver excellent products and services to win the hearts of customers. Therefore, each Astra business is focused to offer:

- *Unique Solution Offering*, which means knowing the customers in order to create products and services according to their needs;
- *Service Excellence*, which means appreciating the customers' moments of truth;
- *Innovative System*, which means capitalizing on technology as support for a premium level of service and innovative delivery solutions.

Many of our business strategies showed better results than our expectations, yet there were few close to our expectations. Nonetheless, everything we did was in line with our aspiration to become the '*Pride of the Nation*' by 2020. With consistent implementation of the *Portfolio Roadmap* throughout 2015, Astra recorded satisfactory achievements.



# LAPORAN DIREKSI

REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS

## Otomotif

Penurunan penjualan otomotif nasional masih berlanjut pada tahun 2015, dimana penjualan mobil secara nasional menurun 16% menjadi 1 juta unit, diiringi penurunan penjualan sepeda motor sebesar 18% menjadi 6,5 juta unit. Di sisi lain, tingginya kapasitas produksi terpasang menimbulkan tingkat persaingan yang semakin ketat untuk memperebutkan pangsa pasar, dimana hal ini memicu maraknya penawaran diskon pembelian mobil baru yang berimbas pada turunnya marjin.

Kontribusi segmen bisnis otomotif terhadap pendapatan bersih konsolidasian turun menjadi 52% dibandingkan 53% pada tahun sebelumnya. Pendapatan bersih grup otomotif Astra mencapai Rp 95,4 triliun, turun 11% dari Rp 107,0 triliun pada tahun sebelumnya. Laba bersih dari segmen ini turun sebesar 12% menjadi Rp 7,5 triliun dari Rp 8,5 triliun pada tahun sebelumnya.

Grup kendaraan roda empat pada tahun 2015 meraih pangsa pasar sebesar 50%, sedikit menurun dibandingkan pencapaian tahun sebelumnya. Meskipun demikian, Astra tetap mampu mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar di sektor otomotif nasional. Kinerja penjualan ditunjang oleh kemampuan berinovasi, termasuk memperbaiki produk-produk yang ditawarkan dengan cara memperkenalkan 17 model baru dan 13 model *revamped*. Toyota dan Daihatsu juga telah berhasil meningkatkan jumlah ekspor berbagai jenis kendaraan mereka sehingga berkontribusi terhadap peningkatan ekspor nasional.

PT Astra Honda Motor semakin meningkatkan pangsa pasar sepeda motor Honda dari 64% di tahun 2014 menjadi 69% antara lain didukung dengan inisiatif peluncuran 9 model baru dan 8 model *revamped*. Ke depan, segmen *sport* juga akan mewarnai ekspansi lini produk yang ditawarkan oleh Honda. Pada pertengahan tahun 2015, AHM telah memulai ekspor salah satu produk andalannya dengan tujuan negara tetangga, Filipina.

## Automotive

Automotive sales figures continued to decline in 2015, with national car sales dropping 16% to 1 million units and the fall in motorcycle sales reaching 18% with 6.5 million units. On the other hand, the industry's high level of installed production capacity triggered an even tighter competition to gain a larger share of the market, this created a discount war on new car purchases which resulted consequently in squeezed profit margins.

The automotive business segment provided a 52% contribution to the consolidates net revenue, slightly lower than 53% in the previous year's. Astra's automotive group earned net revenue was Rp 95.4 trillion, down 11% from Rp 107.0 trillion in the previous year. Net income dropped by 12% to Rp 7.5 trillion from Rp 8.5 trillion from the year before.

The four-wheel vehicle business gained market share of 50% in 2015, slightly lower than achieved in the previous year. Nevertheless, Astra could maintain its market leadership position in the national automotive sector. Sales performance was supported by the ability to innovate, including updating the product offerings with the introduction of 17 new models and 13 revamped models. Toyota and Daihatsu also managed to increase the total exports of their various vehicle models, which also attributed to increasing the national exports.

PT Astra Honda Motor increased market share of Honda motorcycles from 64% in 2014 to 69%, partly supported by the introduction of 9 new models and 8 revamped models. Going forward, the sports segment will complement Honda's product lines offering. In mid 2015, AHM commenced to export one of its leading products to a neighboring country, the Philippines.

Bisnis komponen otomotif yang dikelola oleh PT Astra Otoparts Tbk (AOP) mencatat penurunan kinerja selama tahun 2015, sebagai dampak dari penurunan volume penjualan otomotif dan depresiasi nilai tukar Rupiah yang mengakibatkan kenaikan harga bahan baku dan komponen impor. Laba bersih AOP turun 63% menjadi Rp 319 miliar.

### Jasa Keuangan

Segmen bisnis jasa keuangan mencatat kenaikan pendapatan bersih sebesar 10% dari Rp 15,5 triliun menjadi Rp 17,1 triliun, dimana bisnis ini berkontribusi sebesar 9% terhadap total pendapatan bersih konsolidasian Grup Astra di tahun 2015, berbanding dengan 8% di tahun 2014. Sedangkan laba bersih tercatat Rp 3,6 triliun, menurun secara signifikan sebesar 25% dari Rp 4,8 triliun di tahun sebelumnya, antara lain karena ada pencatatan keuntungan transaksi akuisisi Astra Aviva Life di tahun 2014. Secara garis besar, kinerja bisnis jasa keuangan Astra terpengaruh oleh pelemahan kinerja bisnis otomotif karena bisnis jasa keuangan menunjang transaksi kredit penjualan segmen bisnis otomotif.

Secara keseluruhan, pencapaian kinerja bisnis jasa keuangan Astra relatif bervariasi. PT Federal International Finance (FIFGROUP) dan PT Toyota Astra Financial Services (TAFS) berhasil mencetak kinerja yang baik dengan pertumbuhan pangsa pasar, sedangkan perusahaan pembiayaan lainnya menghadapi penurunan volume pembiayaan dan penurunan kualitas kredit, terutama pada segmen korporasi. PT Bank Permata Tbk (PermataBank) juga mengalami penurunan profitabilitas akibat kenaikan cadangan kerugian yang dibukukan untuk memperhitungkan penurunan kualitas pinjaman yang diberikan.

Pada sektor asuransi, kinerja Asuransi Astra Buana (Asuransi Astra) melemah disebabkan oleh penurunan pendapatan investasi. Sedangkan Astra Aviva Life (Astra Life), mencatat pencapaian akuisisi jumlah nasabah asuransi perorangan dan nasabah asuransi grup yang relatif baik di tahun pertama kegiatan komersialnya dalam memasarkan produk dengan merek dagang "Astra Life powered by Aviva".

The automotive component business managed by PT Astra Otoparts Tbk (AOP) recorded a drop in performance during 2015, on the back of lower volume of automotive sales and the Rupiah depreciation which made the prices of raw materials and imported components more expensive. Net income AOP fell by 63% to Rp 319 billion.

### Financial Services

The financial services business recorded a 10% increase in net revenue from Rp 15.5 trillion to Rp 17.1 trillion, which accounted for a 9% contribution to Astra Group's total consolidated revenue in 2015 compared with 8% in 2014. Net income of Rp 3.6 trillion, is a significant drop of 25% from Rp 4.8 trillion in the previous year, partly because the net income recorded in 2014 included a gain arising from Astra Aviva Life acquisition. In general, the performance of Astra's financial services business was affected by the weakened performance of the automotive business as financial service business provided credit support to automotive sales.

Overall, the performance of the financial services business was mixed. PT Federal International Finance (FIFGROUP) and PT Toyota Astra Financial Services (TAFS) scored favorable performance with growth in market share, while other financing companies faced lower credit volume and deteriorating credit quality, particularly in the corporate segment. PT Bank Permata Tbk (PermataBank) also experienced reduced profitability due to higher provision to account for declining loan quality.

In the insurance sector, Asuransi Astra Buana (Asuransi Astra) had weaker performance due to a decrease in investment income. Meanwhile, Astra Aviva Life (Astra Life) booked a relatively favorable performance in its first year of commercial operation marketing its insurance products under the brand name "Astra Life powered by Aviva", in the acquisition of individual customer as well as group client accounts.





# LAPORAN DIREKSI

REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS

## Alat Berat dan Pertambangan

Bisnis alat berat dan pertambangan yang dikelola oleh PT United Tractors Tbk (UT) meraih pendapatan bersih senilai Rp 49,2 triliun, turun 7% dari Rp 53,1 triliun pada tahun 2014 seiring dengan penurunan volume penjualan alat berat dan rendahnya harga komoditas batu bara. UT berkontribusi sebesar 27% terhadap total pendapatan bersih konsolidasian Grup Astra selama tahun 2015, sedikit meningkat dibandingkan 26% pada tahun 2014. Laba bersih pada segmen ini turun 28% menjadi Rp 2,3 triliun dari Rp 3,3 triliun pada tahun sebelumnya.

Total penjualan alat berat Komatsu turun sebesar 40% menjadi 2.124 unit dibandingkan 3.513 unit pada tahun 2014, namun UT tetap memimpin pasar penjualan unit alat berat dengan pangsa pasar sebesar 36%, menurun dibandingkan 40% di tahun 2014. Lemahnya kinerja penjualan alat berat terkompensasi sebagian oleh meningkatnya pendapatan dari penjualan suku cadang dan layanan purna jual, yang merupakan imbas dari banyaknya konsumen yang beralih pada intensifikasi pemeliharaan alat berat dibandingkan pembelian mesin baru untuk efisiensi operasional.

Nilai kontrak produksi batu bara pada sektor bisnis kontraktor penambangan PT Pamapersada Nusantara turun 5% menjadi 114 juta ton dari 119 juta ton di tahun 2014, dan kontrak pemindahan lapisan tanah (*overburden removal*) juga turun sebesar 5% menjadi 766 juta bcm dibandingkan 806 juta bcm di tahun 2014. Namun demikian, berlanjutnya inisiatif efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas yang diterapkan Pama mampu mendorong peningkatan profitabilitas dari segmen bisnis ini.

Di sektor pertambangan, penjualan batu bara menurun sebesar 18% menjadi 4,6 juta ton dibandingkan 5,6 juta ton di tahun 2014. UT telah melakukan tinjauan atas nilai tercatat pada tambang batu baranya seiring dengan terus menurunnya harga batu bara untuk menyesuaikan dengan nilai wajarnya.

## Heavy Equipment and Mining

The heavy equipment and mining business managed by PT United Tractors Tbk (UT) earned a net income of Rp 49.2 trillion, down 7% from Rp 53.1 trillion in 2014 in line with lower heavy equipment sales volume and lower prices of coal. UT contributed 27% of Astra Group's total consolidated net revenue for 2015, slightly higher compared to 26% for the year 2014. Net income for the business fell 28% to Rp 2.3 trillion from Rp 3.3 trillion the year before.

Total sales of Komatsu heavy equipment decreased by 40% to 2,124 units compared to 3,513 units in 2014, although UT still leads the heavy equipment market in terms of unit sales with 36% market share, slightly lower than 40% achieved in 2014. Weaker performance of heavy equipment sales was partly compensated by increased revenue from spare parts sales and after-sales services, as many heavy equipment customers choosing in favor of more intensified maintenance rather than committing to purchases of new equipment to further operational efficiency.

Overall, the contracted coal production value in the mining contractor business run by PT Pamapersada was down by 5% to 114 million tonnes from 119 million tonnes in 2014, and the overburden removal figure also slipped by 5% to 766 million bcm compared to 806 million bcm in 2014. However, the continuing cost efficiency and productivity improvement initiatives exercised by Pama was able to boost total profitability of the business.

In mining sector, coal sales decreased by 18% to 4.6 million tonnes compared to 5.6 million tonnes in 2014. UT conducted a review of the carrying value of its coal mines along with the continued decline in the price of coal in order to adjust with the fair value.

Di awal tahun 2015, UT mengembangkan bisnisnya ke sektor konstruksi, setelah rampungnya proses akuisisi Acset. Acset berhasil mendongkrak pencapaian kontrak baru senilai Rp 3,1 triliun pada tahun 2015 dibandingkan Rp 616 miliar setahun sebelumnya.

Selain itu, pada Desember 2015, UT berpartisipasi dalam ekspansi proyek Pembangkit Listrik Tenaga Batu Bara Tanjung Jati. Bersama dengan partner proyek ini, Sumitomo Corporation dan Kansai Electric Power Co Inc, UT berencana membangun dua unit pembangkit listrik *ultra-supercritical* berkapasitas masing-masing 1.000 MW.

### Agribisnis

Pada tahun 2015, kinerja keuangan grup agribisnis di bawah PT Astra Agro Lestari Tbk (AAL) mengalami tekanan dari rendahnya harga CPO dan depresiasi mata uang Rupiah. Pendapatan bersih menurun 20% dari Rp 16,3 triliun menjadi Rp 13,1 triliun dengan kontribusi terhadap pendapatan bersih konsolidasian Grup Astra sebesar 7% dibandingkan 8% di tahun 2014. AAL membukukan laba bersih sebesar Rp 493 miliar, menurun 75% dibandingkan Rp 2,0 triliun yang dihasilkan pada tahun sebelumnya.

Dari segi operasional, strategi hilirisasi yang bertujuan untuk penguatan kinerja ke depan telah menunjukkan perkembangan yang berarti, ditandai dengan penjualan produk turunan Olein yang mencapai 412.000 ton, atau meningkat 62% dibandingkan setahun sebelumnya. Sementara itu, harga rata-rata CPO mengalami penurunan sebesar 16% menjadi Rp 6.971/kg dan penjualan CPO menurun 24% menjadi 1 juta ton dibandingkan dengan periode yang sama tahun lalu. Secara keseluruhan, keuntungan dari pelemahan mata uang Rupiah terhadap pendapatan AAL yang terkait dengan mata uang Dolar Amerika Serikat, tidak dapat mengimbangi kerugian yang timbul atas utang berdenominasi Dolar Amerika Serikat.

In early 2015, UT expanded its business into the construction sector, following the completion of Acset acquisition. Acset succeeded in increasing its new contracts with a value of Rp 3.1 trillion in 2015 from Rp 616 billion a year earlier.

Further, in December 2015, UT participated in the expansion of Tanjung Jati Coal Power Plant. In cooperation with project partner Sumitomo Corporation and Kansai Electric Power Co Inc, UT plans to build two *ultra-supercritical* power plants, each having capacity of 1,000 MW.

### Agribusiness

In 2015, the financial performance of the agribusiness group under PT Astra Agro Lestari Tbk (AAL) was under pressure from low CPO prices and the Rupiah depreciation. Net revenue decreased 20% from Rp 16.3 trillion to Rp 13.1 trillion with a contribution of 7% to Astra Group's consolidated net revenue compared to 8% provided in 2014. AAL registered a net income of Rp 493 billion, down 75% from Rp 2.0 trillion earned in the previous year.

From the operational perspective, the downstream strategy aimed at strengthening future performance has shown significant progress, marked by achievement in sales of Olein as a derivative product reaching 412,000 tonnes or 62% higher compared to the sales in the previous year. Meanwhile, average crude palm oil prices achieved were 16% lower at Rp 6,971/kg and crude palm oil sales were 24% lower at 1 million tonnes compared with last year. Overall, the benefit of a weaker Rupiah on its US Dollar denominated and linked income was not able to offset the impact on its US Dollar monetary liabilities.



# LAPORAN DIREKSI

REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS

## Infrastruktur, Logistik dan Lainnya

Pada tahun 2015, pendapatan bersih yang dihasilkan oleh bisnis infrastruktur, logistik dan lainnya turun dari Rp 7,8 triliun di tahun 2014 menjadi Rp 6,9 triliun, memberikan kontribusi sebesar 4% terhadap pendapatan konsolidasian Grup Astra. Laba bersih turun sebesar 17% menjadi Rp 406 miliar, sebagai imbas dari kerugian awal yang timbul setelah seksi 1 jalan tol Kertosono-Mojokerto mulai beroperasi di bulan Oktober 2014.

Dari segi kinerja keuangan, hal ini mengindikasikan bahwa portofolio bisnis infrastruktur masih belum berkontribusi secara signifikan pada kinerja Grup Astra secara keseluruhan saat ini karena sebagian besar proyek masih dalam tahap konstruksi. Astra berharap ketika aset infrastruktur telah mencapai tingkat operasional dan maturitas, kontribusi pendapatan akan lebih stabil dan kuat dalam jangka panjang. Astra berencana untuk tetap memanfaatkan peluang untuk berinvestasi dan berkiprah dalam mendukung proyek infrastruktur dan logistik yang sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi bangsa. Dengan akuisisi atas 25% jalan tol Semarang–Solo, Astra semakin mengukuhkan posisinya sebagai salah satu pengelola jalan tol terkemuka di Indonesia dengan portofolio jalan tol yang telah beroperasi dan dalam pembangunan mencapai 197,2 km.

Sub-segmen logistik di bawah komando PT Serasi Autoraya (SERA) mengalami penurunan profitabilitas yang diakibatkan penurunan jumlah kontrak sewa dan leasing kendaraan. Sedangkan di sektor properti, pembangunan proyek terintegrasi gedung perkantoran *grade* premium Menara Astra dan proyek residensial eksklusif Anandamaya Residences, yang berlokasi di pusat bisnis Jakarta, masih berjalan sesuai jadwal dengan target penyelesaian di tahun 2018. Tim pemasaran telah mencetak kinerja yang baik, dimana sekitar 90% dari 509 unit hunian Anandamaya Residences yang ditawarkan telah terjual.

## Infrastructure, Logistics and Others

In 2015, net revenue generated by the infrastructure, logistics and other holdings dropped from Rp 7.8 trillion in 2014 to Rp 6.9 trillion, providing 4% to Astra Group's consolidated revenues. Net income fell by 17% to Rp 406 billion, on the back of start-up losses incurred with section 1 of Kertosono-Mojokerto toll road which commenced its operation in October 2014.

From the financial performance, it indicates that the infrastructure business portfolio has not given significant contribution to Astra Group's overall performance today because majority of the projects are still in the construction stage. Astra expects that when infrastructure assets reach operational stage and maturity, income stream would be more stable and strong over the long term. Astra plans to continue to explore opportunities to invest and play a significant role in supporting the development of infrastructure and logistics projects that are critical to national economic growth. By acquiring 25% of the Semarang-Solo toll road, Astra reinforces its position as one of the leading toll road operators in Indonesia with a total portfolio of toll roads in operation and under construction extending 197.2 km.

The logistics business under PT Serasi Autoraya (SERA) experienced lower profitability from the decreasing number of vehicles under rental and leasing contracts. And in the property sector, the development of premium grade Menara Astra office buildings that are integrated with the exclusive Anandamaya Residences in Jakarta's business district, still runs on track with the target schedule for completion in 2018. The marketing team of Anandamaya Residences recorded good performance, with approximately 90% of 509 available residential units already sold.



## Teknologi Informasi

Segmen bisnis teknologi informasi yang ditangani oleh PT Astra Graphia Tbk (Astragraphia) mencetak kinerja tahun 2015 yang cukup baik, dipacu oleh peningkatan volume bisnis yang baik. Pendapatan bersih mencapai Rp 2,5 triliun, atau naik 23% dari Rp 2,0 triliun di tahun sebelumnya, serta memberikan kontribusi sebesar 1% terhadap total pendapatan bersih konsolidasian. Laba bersih dari segmen teknologi informasi naik sebesar 2% menjadi Rp 204 miliar. Namun, jika keuntungan (*one-time gain*) dari penjualan 51% saham di PT AGIT Monitise pada Juni 2014 tidak diperhitungkan, maka laba bersih dari segmen ini sebenarnya meningkat 20% karena volume bisnis yang lebih baik. Ke depan, segmen bisnis teknologi informasi akan terus berinovasi untuk menghadirkan solusi berbasis teknologi informasi yang dibutuhkan pelanggan.

Walau secara umum kinerja keuangan Grup Astra melemah seiring melambatnya kondisi perekonomian, Direksi menilai bahwa berbagai prestasi operasional, bisnis dan organisasi terus mewarnai perjalanan Astra sepanjang tahun 2015 yang penuh tantangan ini. Dalam menghadapi berbagai kendala, bisnis-bisnis Astra dapat menerapkan fokus operasional dengan pendekatan 3C, terdiri dari *cost efficiency* untuk menekan biaya, *capitalize Astra synergy* untuk meningkatkan kegiatan operasional melalui kolaborasi berbasis sinergi, dan *capital productivity* untuk mencanangkan investasi bisnis yang cermat dan efektif. Pencapaian yang diraih tentu saja membuktikan tingginya dedikasi dan semangat insan Astra dalam menggerakkan roda operasional bisnis.

## Pencapaian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada *People Roadmap*, Astra senantiasa menekankan pentingnya sistem kaderisasi dan sistem peralihan kepemimpinan yang efektif guna menjamin keberlangsungan Perusahaan. Hal ini tentunya bermuara pada proses pengembangan sumber daya manusia yang didesain untuk membentuk sumber daya manusia yang unggul, melalui:

- *Education*, yaitu membekali pendidikan yang sistemis dan sistematis untuk meningkatkan kemampuan berinovasi, menguasai teknologi dan meningkatkan produktivitas;

## Information Technology

The information technology business operated by PT Astra Graphia Tbk (Astragraphia) obtained favorable performance results in 2015, driven by good growth of business volume. Net revenue reached Rp 2.5 trillion, or up 23% from Rp 2.0 trillion in the previous year, and providing contribution of 1% to total consolidated net revenue. Net income from the information technology segment rose by 2% to Rp 204 billion. However, if we exclude the one-time gain of 51% stake sales of PT AGIT Monitise in June 2014, the net income from this segment increased by 20% due to better business volumes. Going forward, the information technology business will consistently innovate to deliver IT-based solutions needed by customers.

While Astra Group's overall financial performance weakened in line with the economic slowdown, the Board of Directors is pleased to note that the challenging year of 2015 for Astra was marked with various operational, business and organizational achievements. In the face of operational constraints, Astra businesses could deliver operational focus with the 3C approach, comprising: to engage in '*cost efficiency*' measures to reduce costs, to '*capitalize Astra synergy*' in order to improve operations through collaboration based on synergy, and to gain '*capital productivity*' by choosing business investments selectively and effectively. The accomplishment achieved proves the high dedication and drive of Astra team in running the business.

## Human Capital Development Achievement

In the *People Roadmap*, Astra continually stresses the importance of an effective leadership succession and regeneration system in order to ensure the sustainability of the Company. This begins from human capital development process designed to build first rate performers, through:

- Education, which is to provide systemic and systematic education to enhance individual abilities to innovate, master technology and increase productivity;



# LAPORAN DIREKSI

REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS

- *Enrichment*, yaitu mengelola karyawan bertalenta melalui proses penugasan (*assignment*) dan rotasi dalam rangka mengasah potensi untuk memahami dan mendalami bidang-bidang bisnis yang berbeda;
- *Empowerment*, yaitu membangun kompetensi dan prestasi individu untuk menjamin ketersediaan pemimpin bisnis di masa depan.

Melalui *Astra Management Development Institute* (AMDI), Astra menyelenggarakan pelatihan yang berjenjang dan terstruktur untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas sumber daya manusia. Lebih dari itu, Astra telah berinovasi dengan merumuskan program *expert track management* untuk menyelaraskan peluang pengembangan dan jenjang karir bagi individu dengan keahlian khusus pada industri tertentu, sama halnya dengan individu *generalist* lainnya.

Selain itu, Astra juga telah melakukan pembaharuan secara serentak terhadap program-program strategis dan perangkat pendukung organisasi untuk dapat menunjang implementasi strategi korporasi *Building Up the Next Level*. Untuk mencapai tujuan ini, dilakukan penyesuaian dengan perkembangan dan tren *best practice* yang berlaku, diikuti dengan program sosialisasi yang luas dan komprehensif di seluruh lingkup Astra untuk mengkomunikasikan adanya perubahan dan merumuskan implementasinya yang sesuai dalam lingkup masing-masing unit bisnis.

Beberapa inisiatif penyesuaian dan pembaharuan yang dimaksud mencakup:

- *Panduan Astra Human Capital Management*  
Pembaharuan terhadap sistem manajemen praktik ke-HRD-an di Astra yang kini memuat unsur-unsur penting dalam implementasi dari *Astra People Roadmap* dan perkembangan terbaru di bidang ke-HRD-an;
- *Astra Leadership Competencies*  
Pembaharuan atas 8 kompetensi kepemimpinan Astra, khususnya mempertajam perilaku-perilaku inti (*key behaviours*) dari setiap kategori kompetensi untuk menghasilkan asesmen profil pimpinan (*leader*) yang lebih akurat.

- *Enrichment*, which is to manage talents through assignments and rotations in order to hone personal potential to understand and explore different business concentrations;
- *Empowerment*, which is to build individual competencies and achievements in order to secure the availability of future leaders for the business.

Through *Astra Management Development Institute* (AMDI), Astra carries out multi-level and structured training programs designed to improve human capital competence and productivity. Further, Astra has also innovated in establishing the expert track management program to align career and development opportunities for individuals possessing key expertise in specific industries with their generalist counterparts.

Furthermore, Astra also completed updates to a series of strategic programs and supporting organizational tools used in the implementation of the corporate strategy *Building Up the Next Level*. For this purpose, adjustments were made to accommodate the latest developments and trends in commonly accepted best practice, followed by extensive and comprehensive socialization programs across Astra businesses to communicate the changes and formulate their appropriate implementation within the scope of each business unit.

Several key alignment and update initiatives are as follows:

- *Astra Human Capital Management Guidelines*  
Updates to the human capital management system used in Astra include key elements for the implementation of the *Astra People Roadmap* and the latest developments in HC practices;
- *Astra Leadership Competencies*  
Updates to 8 *Astra Leadership Competencies* particularly function to sharpen key behaviours from each category of competency, designed to promote a more accurate leader profile assessment process.

- Panduan *InnovAstra to the next level*  
Peluncuran kerangka baru untuk gerakan inovasi Astra yang semakin luas, tidak terbatas pada proses bisnis namun juga keseluruhan proses yang berlaku dalam organisasi; dan
- *Employee engagement program* (program keterlekatan karyawan)  
Setiap bisnis Astra perlu mengembangkan program-program terkait dengan keterlekatan karyawan (*employee engagement*) untuk menjalin keterikatan karyawan yang lebih erat dengan perusahaan masing-masing, sekaligus sebagai strategi antisipatif untuk peningkatan produktivitas kerja dan pengendalian tingkat *turnover* karyawan.

## Kinerja Tanggung Jawab Sosial (CSR)

Selaras dengan nilai-nilai yang diwarisi oleh pendiri Perusahaan, khususnya Bapak William Soeryadjaya, Astra senantiasa mengedepankan pentingnya keseimbangan kontribusi sosial dalam menjalankan bisnis. Berpedoman pada *Public Contribution Roadmap*, program CSR yang terfokus pada 4 pilar utama, yaitu Kesehatan, Pendidikan, Lingkungan Hidup dan Pemberdayaan Masyarakat, diimplementasikan dengan strategi:

1. *Kenali*, yaitu mengembangkan kepekaan dan kemampuan untuk mengenali seluruh potensi dampak bisnis terhadap *stakeholder*, serta merancang program penyeimbang untuk mendorong *branding* di tengah masyarakat;
2. *Kebanggaan*, yaitu terus meningkatkan kreativitas dan inovasi untuk menciptakan produk dan kontribusi yang membanggakan, sehingga turut meningkatkan harkat dan martabat bangsa;
3. *Komunikasikan*, yaitu diperlukannya upaya komunikasi yang besar untuk mendukung tujuan baik program CSR, agar menjadi inspirasi dan menularkan semangat yang lebih luas di tanah air sesuai cita-cita Astra untuk Sejahtera bersama Bangsa.

- *InnovAstra to the next level guidelines*  
The introduction of a new framework for Astra's more extensive innovation initiative, not confined to the business process but also open to the overall process applicable within the organization; and
- *Employee engagement program*  
Every Astra business needs to develop programs related to employee engagement in order to promote improved engagement of employees to their respective companies, simultaneously to serve as a defensive strategy to increase work productivity and manage employee turnover.

## Corporate Social Responsibility (CSR) Performance

In line with the values endorsed by the Company's founder, in particular Mr. William Soeryadjaya, Astra always prioritizes the need for balanced social contribution in running the business. Guided by the *Public Contribution Roadmap*, Astra's CSR programs focus on four main pillars, namely Health, Education, Environment and Community Development, implemented using the following strategies:

1. *Know*, which means developing the necessary sensitivity and ability to identify all potential impacts of the business to the stakeholders, and designing balancing programs to promote branding in the community;
2. *Pride*, which means continually increasing creativity and innovation to create excellent products and contributions, thereby enhancing pride of the nation;
3. *Communicate*, which means requiring significant communication efforts to support the benefits of CSR programs, in order to motivate inspiration and increased willingness across the nation in line with Astra's aspiration to Prosper with the Nation.





# LAPORAN DIREKSI

REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS

Komitmen Astra dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial adalah untuk memberikan kontribusi nilai tambah yang optimal dan berimbang bagi komunitas sekitar dimanapun Astra berada. Untuk mengukur efektivitas kontribusi yang dihasilkan, Astra merancang *Astra Green Company* (AGC) sebagai perangkat asesmen untuk aspek lingkungan, dan *Astra Friendly Company* (AFC) untuk aspek komunitas.

AGC mendorong pelaksanaan *Green Strategy*, *Green Process*, *Green Product* dan *Green Employees*. Penilaian kegiatan AGC mencakup pemenuhan ketentuan di bidang lingkungan dari seluruh unit kerja Astra, yang diukur melalui pelaksanaan program efisiensi penggunaan sumber daya alam, penurunan emisi gas rumah kaca (GRK) dan bahan perusak ozon (BPO), pengurangan limbah serta realisasi program penghijauan di berbagai wilayah Indonesia.

Program AFC memiliki fokus pada empat pilar kegiatan, yaitu pendidikan, *income-generating activity* (IGA), lingkungan dan kesehatan. Melalui kolaborasi dan sinergi dengan sembilan yayasan nirlaba Grup Astra, program-program sosial direalisasikan melalui proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan yang terintegrasi dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan dan penerima manfaat agar sesuai dengan kebutuhan, kompetensi dan ketersediaan sumber daya.

Pada tahun 2015, pencapaian kontribusi sosial Astra menunjukkan kemajuan yang semakin berarti. Dalam hal kegiatan penghijauan, Astra menanam lebih dari 3,5 juta pohon serta 818.346 pohon *mangrove* untuk mencegah abrasi. Sedangkan, komitmen Astra untuk terus mendukung peningkatan kualitas pendidikan di tanah air diwujudkan dengan memberikan bantuan kepada lebih dari 14.700 sekolah, membina 33.075 guru dan menyalurkan 195.378 beasiswa. Di bidang kesehatan, Astra turut membina 1.531 posyandu, serta membantu dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan gratis bagi 115.125 pasien dan donasi 173.502 kantong darah. Astra berkolaborasi dengan yayasan-yayasan Astra melakukan program IGA untuk membina 789 kelompok masyarakat dan 9.182 UKM, dengan jumlah penerima manfaat sebanyak 32.858 orang.

Astra's commitment in exercising social responsibility is to contribute optimum and balanced value to all communities where Astra is present. To measure the effectiveness of the contribution created, Astra designed *Astra Green Company* (AGC) as an assessment tool for the business' environmental factors, as well as *Astra Friendly Company* (AFC) for the community factors.

AGC promotes the implementation of the *Green Strategy*, *Green Process*, *Green Product* and *Green Employees*. Assessment of AGC activities includes compliance with related provisions on the environment within all Astra's work units, measured with the implementation of programs promoting efficient use of natural resources, reduction in greenhouse gas emissions and ozone depleting substances, and waste reduction as well as replanting programs carried out throughout Indonesia.

AFC applies focus on four pillars of activities, namely education, *income-generating activity* (IGA), environment and health. Through extensive collaboration and synergy with Astra Group's nine non-profit foundations, social programs are carried out through an integrated process comprising activities planning, implementation and evaluation, also seeking active involvement of all relevant stakeholders and beneficiaries to generate the best fit in terms of needs, competencies and resource availability.

In 2015, Astra recorded favorable performance in social contribution achievements. In respect to replanting activities, Astra planted more than 3.5 million trees as well as 818,346 mangrove trees to prevent abrasion. Meanwhile, Astra's commitment to continue support in improving the quality of education in the country is carried out by providing assistance to more than 14,700 schools, fostering 33,075 teachers and distributing 195,378 scholarships. In the health sector, Astra helped support 1,531 *posyandu*, and assisted in organizing free health care to 115,125 patients and donated 173,502 blood bags. Astra and Astra foundations carried out IGA programs to foster 789 communities and 9,182 SMEs, accounting for beneficiaries totaling 32,858 people.

Astra juga telah mencetuskan pelaksanaan program Semangat Astra Terpadu Untuk (SATU) Indonesia yang memberikan dukungan dan apresiasi kepada generasi muda Indonesia yang memberikan kontribusi positif kepada lingkungannya baik di bidang pendidikan, lingkungan, kesehatan, UKM dan teknologi. Penerima apresiasi SATU Indonesia Awards mendapat dana kegiatan senilai Rp 55 juta per orang/kelompok serta bantuan pembinaan dan bantuan pembinaan untuk melanjutkan karyanya ke depan, sehingga dapat menyebarkan nilai positif dan memberi inspirasi bagi lingkungannya dan masyarakat secara luas. Pada tahun 2015, SATU Indonesia Awards dianugerahkan kepada 7 penerima apresiasi, dari 2.071 karya yang didaftarkan berasal dari Sabang hingga Merauke, meningkat 13% dari jumlah karya yang didaftarkan pada tahun sebelumnya.

## Prospek Usaha

Di tengah kondisi pelemahan perekonomian global yang berkepanjangan, Astra telah berhasil mengatasi berbagai tantangan dalam beberapa tahun terakhir dan meraih berbagai pencapaian yang menggembirakan. Di antaranya, Astra mampu mempertahankan posisi kepemimpinannya di pasar otomotif dan alat berat, meskipun pasar otomotif dan alat berat mengalami penurunan dan kompetisi semakin meningkat. Selain itu, didukung dengan posisi neraca keuangan yang solid, Astra tetap berinvestasi untuk mendukung pertumbuhan bisnisnya dalam jangka panjang.

Namun demikian, perlu diingat bahwa di tahun-tahun mendatang, tantangan bisnis tidak hanya bersumber dari siklus pelemahan perekonomian. Astra akan menghadapi perubahan iklim bisnis yang semakin besar, dengan diberlakukannya kawasan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) di penghujung tahun 2015. Langkah untuk mengintegrasikan potensi besar pasar regional tentunya akan membuka banyak peluang untuk ekspansi bisnis, walau diiringi dengan proses bisnis dan tata cara berbisnis yang sangat beragam dan tingkat persaingan yang semakin tajam.

Astra also sponsors *Semangat Astra Terpadu Untuk (SATU) Indonesia* that provides support and appreciation to Indonesia's young generation who have made positive contribution to society, specifically in education, environment, health, SMEs and technology. The recipients of SATU Indonesia Award receive appreciation in the form of funding amounting to Rp 55 million for each person/group as well as coaching support to further their activities going forward, so that they may be able to demonstrate positive values and inspire their immediate communities as well as society at large. In 2015, SATU Indonesia Awards was given to 7 appreciation recipients, selected from a total of 2,071 registered work creations originating from Sabang to Merauke, this was an increase of 13% of the total work creations received in the previous year.

## Business Outlook

In the midst of the prolonged global economic slowdown, Astra has overcome various challenges in recent years and has achieved a number of accomplishments. Among others, Astra is able to maintain a market leadership position in the automotive and heavy equipment market, although the automotive and heavy equipment markets experienced a decline and increased competition. Moreover, backed by a solid balance sheet, Astra has been able to continue investing to support business growth in the long term.

However, we need to keep in mind that in the coming years, business challenges will not only arise from the adverse economic cycle. Instead, Astra will come to face more formidable business climate changes with the implementation of the ASEAN Economic Community (AEC) in late 2015. The move to integrate the vast potential of the regional market will certainly open up opportunities to expand the business, although accompanied by greater varieties of business processes and procedures as well as more intense competition.



# LAPORAN DIREKSI

REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS

Direksi berkeyakinan bahwa Astra telah memiliki kesiapan, kemampuan serta tekad untuk memacu diri dalam menyambut perubahan ini sekaligus memanfaatkan peluang yang akan tercipta di sekitar kami.

Kami melihat bahwa komitmen Astra untuk menjadi *Pride of the Nation* di tahun 2020 telah selaras dengan semangat MEA, karena makna dari visi kami tersebut adalah untuk menumbuhkan Astra menjadi perusahaan Indonesia yang dikenal memiliki produk dan layanan yang berkualitas dan mampu bersaing di kancah domestik, regional dan global. Kemampuan Astra untuk berkompetisi telah ditunjang oleh portofolio bisnis yang tepat, rangkaian produk yang unggul, kepiawaian dalam industri terkait, dukungan prinsipal yang kuat, serta sistem manajemen dan *human capital* yang solid. Selain itu, produk-produk Astra juga telah diekspor di pasar regional. Dari sisi produksi, fasilitas kami telah dilengkapi dengan skala produksi yang cukup besar, struktur biaya yang kompetitif, produksi dan sertifikasi berstandar internasional.

Sebagai indikasi, kinerja dan prestasi yang kami bangun telah mendapat pengakuan dari pihak eksternal yang mengamati perkembangan kami. Di tahun 2015, Astra mampu mempertahankan prestasi dalam berbagai ajang penghargaan global yang bergengsi, antara lain kembali dipercaya untuk menyandang gelar *Best Managed Company* (yang ke-13 kali) dan *Best Corporate Governance* (yang ke-10 kali) di Indonesia oleh FinanceAsia, *Fortune Most Admired Company* untuk kinerja operasional serta berbagai penghargaan CSR untuk kinerja tanggung jawab sosial. Bagi kami, pengakuan tersebut sangatlah berharga sebagai tolok ukur kinerja kami terhadap perusahaan-perusahaan terkemuka regional. Karenanya, kami mengajak seluruh insan Astra untuk terus melihat penghargaan-penghargaan tersebut sebagai suatu inspirasi untuk terus giat bekerja dan bertumbuh dinamis di tahun-tahun mendatang. Mari bersama-sama kita buktikan bahwa Astra layak disejajarkan dengan perusahaan-perusahaan terkemuka mancanegara.

The Board of Directors believes that Astra possesses the readiness, ability and determination to embrace the change and at the same time explore vast opportunities that will emerge.

We feel that Astra's commitment to be the *Pride of the Nation* in 2020 is aligned with the AEC spirit, because it is our vision to grow Astra into an Indonesian company known for excellent products and services, and able to compete in the domestic, regional and global markets. Astra's ability to compete is adequately supported by an appropriate business portfolio, superior product line-ups, industry expertise, strong principal support, as well as a solid management system and human capital. Moreover, Astra's products are already exported to the regional markets. From the production side, Astra's facilities are equipped with large scale production, a competitive cost structure and international certification and production standards.

As an indication, Astra's performance results and achievements have received recognition from external parties. In 2015, Astra was able to maintain achievements in various prestigious global awards, among others *Best Managed Company* (for the 13<sup>th</sup> time) and *Best Corporate Governance* (for the 10<sup>th</sup> time) in Indonesia by FinanceAsia, *Fortune Most Admired Company* for operational performance as well as various CSR awards for social responsibility performance. For us, such recognition represents a valuable benchmark and assessments of our performance against other prominent regional companies. Therefore, we invite all Astra team to continually regard these accolades as a source of inspiration to drive ourselves to work harder and grow dynamically in the coming years. Together we can prove that Astra deserves a place amongst leading international companies.



## Penerapan Tata Kelola Perusahaan (GCG)

Untuk mendukung implementasi *Strategic Triple-P Roadmap* dalam melangkah menuju *Next Level* dan *Next Landscape*, Astra senantiasa berpijak pada ketaatan dan disiplin dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik demi menjaga dan melindungi kepentingan seluruh pemangku kepentingan yang menjadi mitra dalam berbisnis. Hal tersebut adalah inisiatif kami dalam membentengi diri dari risiko dan permasalahan yang berpotensi mengguncang tatanan rumah kami di Grup Astra.

Komitmen Astra dalam melaksanakan tata kelola yang baik merupakan warisan dari para pendiri Astra dan telah menjadi pedoman berupa nilai-nilai luhur Catur Dharma yang membentuk budaya perusahaan. Dalam kesehariannya, implementasi nilai-nilai tersebut dalam pelaksanaan tata kelola diwujudkan oleh Astra melalui kerangka kerja yang mencakup komite-komite dan fungsi-fungsi sebagai perangkat kerja yang ditunjang oleh pedoman serta *Astra Management System*.

Di tahun 2015, Astra terus meningkatkan pelaksanaan tata kelola perusahaan dengan melanjutkan program sosialisasi *Code of Conduct* Perusahaan. Guna memenuhi peraturan-peraturan baru OJK yang memperkuat tata kelola perusahaan terbuka, Perusahaan telah melakukan penelaahan dan penyesuaian kebijakan tertentu Perusahaan antara lain terkait Rapat Umum Pemegang Saham, rapat Direksi dan rapat Dewan Komisaris.

Perseroan juga telah melakukan penyesuaian terhadap Pedoman Dewan Komisaris, Pedoman Direksi dan membentuk Pedoman Komite Nominasi dan Remunerasi. Pedoman tersebut disusun untuk memberikan arahan bagi masing-masing organ/komite dan anggotanya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

## Implementation of Good Corporate Governance (GCG)

To support the implementation of the Strategic Triple-P Roadmap toward the Next Level and Next Landscape, Astra carefully observes discipline and consistency in applying good corporate governance practices to serve the purpose of upholding and protecting the interests of all stakeholders as respected partners of the business. This is the key initiative to protect ourselves against potential risks and difficulties that could threaten the stability of Astra Group's businesses.

Astra's commitment in implementing good governance is the legacy of Astra's founding fathers, which has been adapted into the Group's core values known as Catur Dharma as the foundation of the corporate culture. In day-to-day activities, the implementation of these values in Astra governance has been carried out through a framework, comprising committees and functions as operating units that are supported by internal guidelines and the Astra Management System.

In 2015, the Astra continued to improve its corporate governance by continuing the socialization program of the Company's Code of Conduct. In order to comply with OJK new regulations which strengthen corporate governance of public listed companies, the Company had carried out a review and alignment to certain Company, among others related to, the General Meeting of Shareholders, the Board of Directors meetings and the Board of Commissioners meetings.

The Company has also adjusted the Board of Commissioners Charter and the Board of Directors Charter, as well as established the Nomination and Remuneration Committee Charter. These Charters were formulated to provide direction for each organ/committee and its members in carrying out their duties and responsibilities.



# LAPORAN DIREKSI

REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS

Berjalannya pelaksanaan Astra GCG yang komprehensif akan membentuk fondasi yang kuat bagi pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan, menuju cita-cita untuk sejahtera bersama bangsa.

The comprehensive implementation of Astra GCG will shape a strong foundation for sustainable business growth in the pursuit of the corporate vision to prosper with the nation.

## Kinerja Komite di Bawah Direksi

Hingga akhir tahun 2015, Direksi tidak membentuk Komite khusus yang membantu pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

## Performance of BOD Committees

As of end 2015, the Board of Directors has not formed special Committees to assist in the execution of duties and responsibilities.

## Perubahan Komposisi Direksi

Pada tahun 2015, sebagaimana diputuskan dalam RUPST yang diselenggarakan pada tanggal 28 April 2015, terdapat perubahan pada komposisi keanggotaan Direksi sebagai berikut:

## Changes in Board of Director Membership

Based on AGMS, held on 28 April 2015, resolved a change in the membership of the Board of Directors, as follows:

Presiden Direktur	<b>Prijono Sugiarto</b>	President Director
Direktur Independen	<b>Gunawan Geniusahardja</b>	Independent Director
Direktur	<b>Djoko Pranoto</b>	Director
Direktur	<b>Widya Wiryawan</b>	Director
Direktur	<b>Sudirman Maman Rusdi</b>	Director
Direktur	<b>Simon Collier Dixon</b>	Director
Direktur	<b>Johannes Loman</b>	Director
Direktur	<b>Suparno Djasmin</b>	Director
Direktur	<b>Bambang Widjanarko Santoso</b>	Director
Direktur	<b>Djony Bunarto Tjondro</b>	Director

Pada tahun 2015, Saudara Djony Bunarto Tjondro bergabung dalam jajaran Direksi Astra. Kami menyambut kehadiran beliau dengan keyakinan dan harapan untuk berkarya bersama dalam meraih pertumbuhan usaha yang berkelanjutan serta prestasi-prestasi yang membanggakan hati.

In 2015, Mr. Djony Bunarto Tjondro joined Astra's Board of Directors. We welcome him with great confidence and hope for working together to achieve sustainable business growth and other achievements tto be proud of.

## Apresiasi

Akhir kata, mewakili Direksi, saya menyampaikan rasa terima kasih dan apresiasi kepada seluruh karyawan dan jajaran manajemen Astra atas dedikasi dan kerja keras dalam mendukung usaha Astra untuk menjadi salah satu korporasi terkemuka dan layak dipercaya di bumi Indonesia. Marilah kita terus menjaga semangat berkarya yang tinggi, sembari memberikan para pemangku kepentingan pelayanan yang bermartabat kepada dan merangkul pelanggan sebagai mitra bisnis terbaik Astra.

Kami juga menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada pelanggan atas loyalitas yang diberikan kepada kami; mitra kerja atas dukungan dalam kolaborasi yang saling membangun; Pemerintah dan regulator yang terus bekerja keras menjaga stabilitas perekonomian dan keamanan di Indonesia; serta masyarakat luas yang mendukung kelancaran bisnis Grup Astra di seluruh penjuru tanah air. Segenap dukungan dan kepercayaan yang terus diberikan selama ini memberikan sumbangsih pada pencapaian dan prestasi Astra yang gemilang saat ini dan di tahun-tahun mendatang.

## Appreciation

In representing the Board of Directors, I would like to express gratitude and appreciation to all Astra employees and management for their strong dedication and hard work in supporting Astra's journey to become one of the leading and trusted corporations in Indonesia. Let us continue to preserve a high working spirit, while also delivering excellent and respectable service to all stakeholders and embracing customers as Astra's most formidable business partners.

We also sincerely thank all of our customers for their constant loyalty to us; our partners for their solid cooperation in nurturing our mutually beneficial collaboration; the Government and regulators for constantly working hard to secure economic stability and security throughout our great nation; and also the entire Indonesian people for their continued support to Astra Group's businesses across the country. All supports and trusts so generously provided have helped Astra to continually realize outstanding successes and achievements today and much more for many years to come.

Jakarta, Maret 2016 / Jakarta, March 2016  
Atas Nama Direksi / On behalf of the Board of Directors  
PT Astra International Tbk



**Prijono Sugiarto**

Presiden Direktur / President Director





# DIREKSI

BOARD OF DIRECTORS



- |   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <p><b>1</b> <b>Prijono Sugiarto</b><br/>Presiden Direktur<br/>President Director</p> <p><b>2</b> <b>Gunawan Geniusahardja</b><br/>Direktur Independen<br/>Independent Director</p> <p><b>3</b> <b>Djoko Pranoto</b><br/>Direktur<br/>Director</p> | <p><b>4</b> <b>Widya Wiryawan</b><br/>Direktur<br/>Director</p> <p><b>5</b> <b>Sudirman M. Rusdi</b><br/>Direktur<br/>Director</p> <p><b>6</b> <b>Simon Collier Dixon</b><br/>Direktur<br/>Director</p> | <p><b>7</b> <b>Johannes Loman</b><br/>Direktur<br/>Director</p> <p><b>8</b> <b>Suparno Djasmin</b><br/>Direktur<br/>Director</p> | <p><b>9</b> <b>Bambang Widjanarko Santoso</b><br/>Direktur<br/>Director</p> <p><b>10</b> <b>Djony Bunarto Tjondro</b><br/>Direktur<br/>Director</p> |
|---|---|--|---|



3

7

8

5

9



# TANGGUNG JAWAB LAPORAN TAHUNAN 2015

## SURAT PERNYATAAN ANGGOTA DEWAN KOMISARIS DAN DIREKSI TENTANG TANGGUNG JAWAB ATAS LAPORAN TAHUNAN PT ASTRA INTERNATIONAL TBK TAHUN 2015

Kami, yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa semua informasi dalam Laporan Tahunan PT Astra International Tbk tahun 2015 telah dimuat secara lengkap dan bertanggung jawab penuh atas kebenaran isi Laporan Tahunan Perusahaan.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Jakarta, 23 Maret 2016

### Dewan Komisaris Board of Commissioners

Budi Setiadharna  
Presiden Komisaris  
President Commissioner

Sidharta Utama  
Komisaris Independen  
Independent Commissioner

Mari Elka Pangestu  
Komisaris Independen  
Independent Commissioner

Muhamad Chatib Basri  
Komisaris Independen  
Independent Commissioner

Kyoichi Tanada  
Komisaris Independen  
Independent Commissioner

Anthony John Liddell Nightingale  
Komisaris  
Commissioner

Benjamin William Keswick  
Komisaris  
Commissioner

Mark Spencer Greenberg  
Komisaris  
Commissioner

Chiew Sin Cheok  
Komisaris  
Commissioner

Jonathan Chang  
Komisaris  
Commissioner

David Alexander Newbigging  
Komisaris  
Commissioner



# RESPONSIBILITY FOR ANNUAL REPORT 2015

## STATEMENT OF MEMBERS OF THE BOARD OF COMMISSIONERS AND THE BOARD OF DIRECTORS ON THE RESPONSIBILITY FOR THE ANNUAL REPORT 2015 OF PT ASTRA INTERNATIONAL TBK

We, the undersigned, state that all the information in the Annual Report of PT Astra International Tbk for the year 2015 is presented in its entirety and we are fully responsible for the correctness of the contents of the Annual Report of the Company.

This statement is made in all truthfulness.

Jakarta, 23 March 2016

### Direksi

Board of Directors



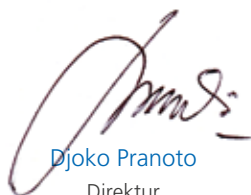
Prijono Sugiarto

Presiden Direktur  
President Director



Gunawan Geniusahardja

Direktur Independen  
Independent Director



Djoko Pranoto

Direktur  
Director



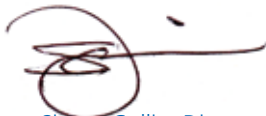
Widya Wiryawan

Direktur  
Director



Sudirman M. Rusdi

Direktur  
Director



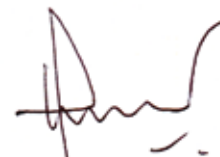
Simon Collier Dixon

Direktur  
Director




Johannes Loman

Direktur  
Director



Supatno Djasmin

Direktur  
Director



Bambang Widjanarko Santoso

Direktur  
Director



Djony Bunarto Tjondro

Direktur  
Director



Astra terus berkembang menjadi salah satu grup perusahaan terbesar di tanah air, terdiri dari 198 anak perusahaan, ventura bersama dan entitas asosiasi.

Astra continues to develop as one of the largest companies in Indonesia, consists of 198 subsidiaries, joint ventures and associates.





# PROFIL PERUSAHAAN

## COMPANY PROFILE

Raja Ampat  
Raja Ampat, Papua  
Photo: Gathot Subroto





# INFORMASI PERUSAHAAN

## COMPANY INFORMATION

<b>Nama Perusahaan</b> Company Name	<b>PT Astra International Tbk</b>
<b>Bidang Usaha</b> Business	Perdagangan umum, perindustrian, pertambangan, pengangkutan, pertanian, pembangunan dan konsultasi. General trading, industry, mining, transportation, agriculture, construction and consultancy.
<b>Pendirian Perusahaan</b> Date of Incorporation	20 Februari 1957 20 February 1957
<b>Dasar Hukum Pendirian</b> Legal Basis of Establishment	Akta Pendirian oleh: Notaris Sie Khwan Djioe No. 67 tanggal 20 Februari 1957 Akta perubahan terakhir oleh: Akta Notaris Aryanti Artisari, S.H., M.Kn., No. 21 tanggal 7 Desember 2015 Deed of incorporation No. 67 dated 20 February 1957, Sie Khwan Djioe, Notary Last amendment: Notarial Deed of Aryanti Artisari, S.H., M.Kn., No. 21 dated 7 December 2015
<b>Modal Dasar</b> Authorized Capital	Rp 3.000.000.000.000, terdiri dari 60.000.000.000 lembar saham dengan nominal Rp 50 per saham Rp 3,000,000,000,000 consisting of 60,000,000,000 stock with nominal value of Rp 50 per share
<b>Modal Ditempatkan dan Disetor</b> Issued and Paid-Up Capital	Rp 2.024.177.657.000, terdiri dari 40.483.553.140 lembar saham dengan nominal Rp 50 per saham Rp 2,024,177,657,000 consisting of 40,483,553,140 stock with nominal value of Rp 50 per share
<b>Pencatatan di Bursa</b> Share Listing	Saham Perseroan telah dicatatkan di Bursa Efek Indonesia sejak tanggal 4 April 1990 dengan kode perdagangan ASII. The Company's stock has been listed on the Indonesia Stock Exchange since 4 April 1990, ticker code ASII.

## Perkembangan Jumlah Tenaga Kerja

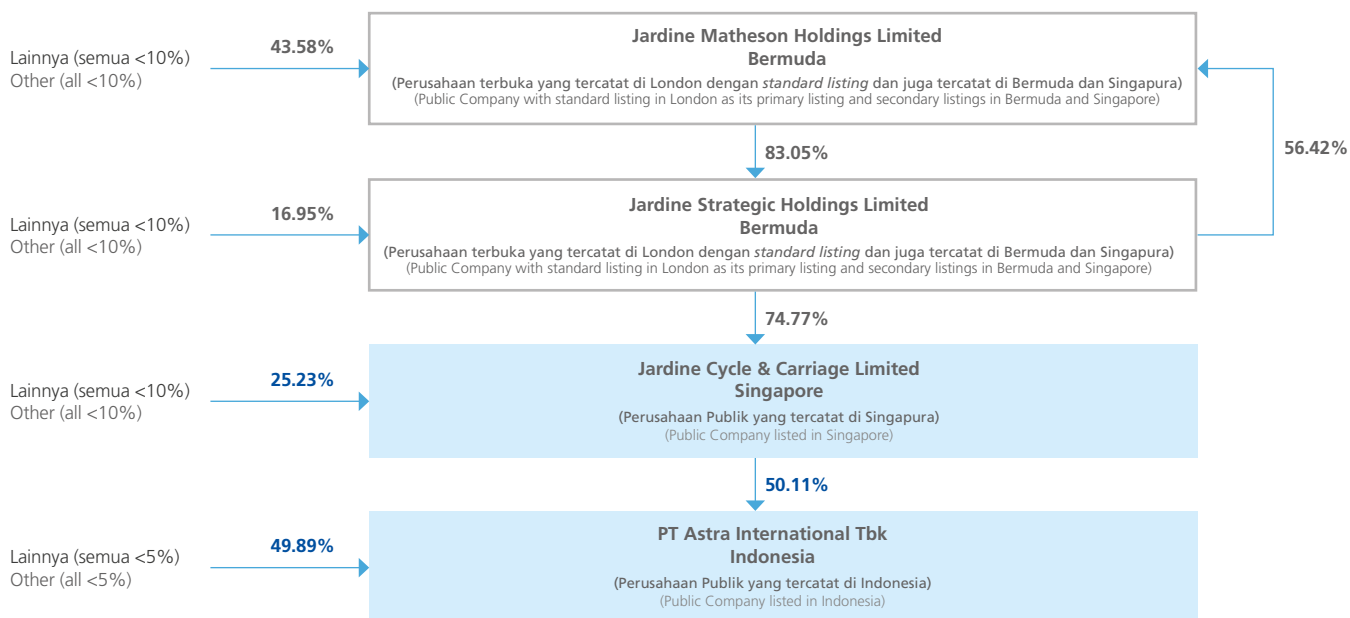
### Total Employees Year to Year

Total Tenaga Kerja Total Employees	2015	2014	2013	2012	2011
Perseroan, Anak Perusahaan, Ventura Bersama dan Perusahaan Asosiasi Company, Subsidiaries, Joint Ventures and Associated Companies	221,046	225,580	197,434	185,580	168,703
Perseroan dan Anak Perusahaan Company and Subsidiaries	149,532	156,097	132,570	123,003	112,003

## Struktur Kepemilikan Saham

### Shareholding Structure

Pemegang Saham Pengendali tertanggal 31 Desember 2015  
Controlling Shareholders as at 31 December 2015





# INFORMASI PERUSAHAAN

COMPANY INFORMATION

## Akses Informasi

Information Access

Informasi untuk pemegang saham, berita terbaru dan informasi umum tentang Perseroan dapat diperoleh melalui:  
Information for investors, latest news, general information on the Company is accessible through:

## Alamat Kontak

Contact Address

**PT Astra International Tbk**

Jl. Gaya Motor Raya No. 8

Sunter II - Jakarta Utara

Jakarta 14330

Indonesia

Telp : (62-21) 652 2555

Fax : (62-21) 653 04957

Email:

Corporate Communications : [purel@ai.astra.co.id](mailto:purel@ai.astra.co.id)

Investor Relations : [irel@ai.astra.co.id](mailto:irel@ai.astra.co.id)



## Dewan Komisaris dan Direksi

Board of Commissioners and Board of Directors

### Dewan Komisaris

Board of Commissioners

Presiden Komisaris President Commissioner	: Budi Setiadharna
Komisaris Independen Independent Commissioners	: Sidharta Utama Mari Elka Pangestu Muhamad Chatib Basri Kyoichi Tanada
Komisaris Commissioners	: Anthony John Liddell Nightingale Benjamin William Keswick Mark Spencer Greenberg Chiew Sin Cheok Jonathan Chang David Alexander Newbigging

### Direksi

Board of Directors

Presiden Direktur President Director	: Prijono Sugiarto
Direktur Independen Independent Director	: Gunawan Geniusahardja
Direktur Directors	: Djoko Pranoto Widya Wiryawan Sudirman M. Rusdi Simon Collier Dixon Johannes Loman Suparno Djasmin Bambang Widjanarko Santoso Djony Bunarto Tjondro



# SEKILAS ASTRA

## ASTRA AT A GLANCE



Astra didirikan di Jakarta pada tahun 1957 sebagai sebuah perusahaan perdagangan umum dengan nama Astra International Inc. Pada tahun 1990, telah dilakukan perubahan nama menjadi PT Astra International Tbk, dalam rangka penawaran umum perdana saham Perusahaan kepada masyarakat, yang dilanjutkan dengan pencatatan saham Perusahaan di Bursa Efek Indonesia dengan menggunakan *ticker* ASII. Pada akhir tahun 2015, nilai kapitalisasi pasar PT Astra International Tbk adalah sebesar Rp 242,9 triliun (30 Desember 2015).

Pada tahun 2015, kegiatan usaha yang dapat dijalankan oleh Perusahaan, sesuai Anggaran Dasar terakhir Perusahaan, adalah mencakup perdagangan umum, perindustrian, pertambangan, pengangkutan, pertanian, pembangunan dan konsultasi. Dalam menjalankan bisnisnya, Astra menerapkan model bisnis yang berbasis sinergi dan terdiversifikasi pada enam segmen usaha, terdiri dari: 1) Otomotif, 2) Jasa Keuangan, 3) Alat Berat dan Pertambangan, 4) Agribisnis, 5) Infrastruktur, Logistik dan Lainnya dan 6) Teknologi Informasi. Dengan bisnis yang beragam, Astra telah menyentuh berbagai aspek kehidupan bangsa melalui produk dan layanan yang dihasilkan. Dalam keseharian hidup, masyarakat Indonesia telah menggunakan sepeda motor dan mobil, jalan tol, printer, hingga layanan pembiayaan, perbankan dan asuransi milik Astra. Pelaku

Astra was established in 1957 in Jakarta as a general trading company under the name Astra International Inc. In 1990, for the purpose of the Company's Initial Public Offering (IPO), the name of the Company changed to PT Astra International Tbk, followed by listing its shares under ticker code ASII. At the end of 2015, the market capitalization of PT Astra International Tbk was Rp 242.9 trillion (30 December 2015).

In 2015, the business activities that are able to be pursued by the Company, in accordance with the Company's latest Articles of Association, includes general trading, industry, mining, transportation, agriculture, construction and consultancy. In running its business, Astra implements a business model based on synergies and diversification within its six business segments, consisting of: 1) Automotive, 2) Financial Services, 3) Heavy Equipment and Mining, 4) Agribusiness, 5) Infrastructure, Logistics and Others and 6) Information Technology. With such a diversified business, Astra has touched various aspects of national life through the products and services produced. In everyday life, the people of Indonesia have used motorcycles and cars, highways, printers, through to financial services, banking and insurance from Astra. Business owners have



bisnis telah bermitra dengan Astra dan memanfaatkan berbagai kendaraan komersial, alat berat, layanan logistik, sistem teknologi informasi dan jasa pertambangan dari Astra. Berbagai produk yang dihasilkan juga telah diekspor dan menyumbangkan devisa bagi negara, antara lain produk minyak kelapa sawit, batu bara dan kendaraan bermotor.

Kegiatan operasional bisnis yang tersebar di seluruh Indonesia dikelola melalui 198 anak perusahaan, ventura bersama dan entitas asosiasi, dengan didukung oleh 221.046 karyawan pada akhir tahun 2015. Sebagai salah satu grup usaha terbesar nasional saat ini, Astra telah membangun reputasi yang kuat melalui penawaran rangkaian produk dan layanan berkualitas, dengan memperhatikan hal tata kelola perusahaan dan tata kelola lingkungan yang baik.

Astra senantiasa beraspirasi untuk menjadi perusahaan kebanggaan bangsa yang berperan serta dalam upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Karenanya, kegiatan bisnis Astra berupaya menerapkan perpaduan yang berimbang pada aspek komersial bisnis dan sumbangsih non-bisnis melalui program tanggung jawab sosial yang berkelanjutan di bidang pendidikan, lingkungan, pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM) serta kesehatan.

partnered with Astra and utilized a variety of commercial vehicles, heavy equipment, logistics services, information technology systems and mining services from Astra. Various products produced have also been exported which also generates income for the country, such as palm oil products, coal and motor vehicles.

Business operations are spread all over Indonesia and are well managed through 198 subsidiaries, joint ventures and associates, supported by 221,046 employees by the end of 2015. As one of the nation's largest business groups today, Astra has built a strong reputation through a series of quality products and services, with due observance to good corporate governance and environmental governance.

Astra continually aspires to become a company that can be considered as the pride of the nation, as well as participating in efforts to improve the welfare of the Indonesian people. As a result, the business activities of Astra aims to have a balanced combination of business commercial aspects and non-business contributions through ongoing social responsibility programs in the fields of education, environment, development of small and medium enterprises (SMEs) as well as health.





# TONGGAK SEJARAH

## MILESTONES

<b>1957</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra memulai usaha sebagai perusahaan dagang Astra started its business as a trading company</li></ul>
<b>1969</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra ditunjuk sebagai distributor kendaraan bermotor Toyota di Indonesia Astra was appointed as the distributor of Toyota car in Indonesia</li></ul>
<b>1970</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra ditunjuk sebagai distributor tunggal sepeda motor Honda di Indonesia Astra was appointed as the sole distributor of Honda motorcycles in Indonesia</li><li>Astra mendapat lisensi sebagai distributor alat perkantoran Fuji Xerox di Indonesia Astra obtained a license as the distributor of Fuji Xerox office supplies in Indonesia</li></ul>
<b>1971</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra mendirikan PT Federal Motor sebagai pabrik perakitan sepeda motor Honda Astra founded PT Federal Motor as a Honda motorcycle assembly plant</li><li>Astra bersama dengan Toyota Motor Corporation (TMC) mendirikan ventura bersama Toyota Astra Motor (TAM) sebagai Agen Tunggal Toyota Astra and Toyota Motor Corporation (TMC) established a joint venture - Toyota Astra Motor (TAM) as Toyota sole agent</li></ul>
<b>1972</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra mendirikan PT United Tractors (UT) yang mengelola usaha di bidang perdagangan dan penyewaan alat berat Astra incorporated PT United Tractors (UT) to manage the heavy equipment trading and rental business</li></ul>
<b>1973</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra ditunjuk sebagai agen tunggal produk-produk Daihatsu Astra was appointed as the sole agent for Daihatsu products</li><li>Astra mendirikan PT Multi Agro Corporation yang mengelola divisi agribisnis Astra Astra founded PT Multi Agro Corporation to operate its agribusiness division</li></ul>
<b>1976</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra mendirikan PT Astra Graphia (AG) sebagai distributor mesin foto kopi Xerox di Indonesia Astra established PT Astra Graphia (AG) as Xerox photocopy machine distributor in Indonesia</li></ul>
<b>1977</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>TAM meluncurkan mobil Kijang pertama sebagai cikal bakal mobil keluarga utama yang legendaris TAM launched the first "Kijang" car, the legendary pioneer of family cars</li></ul>
<b>1978</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra mendirikan PT Daihatsu Indonesia Astra established PT Daihatsu Indonesia</li></ul>
<b>1982</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra mendirikan PT Raharja Sedaya, sebagai bisnis pertama di Divisi Jasa Keuangan Astra established PT Raharja Sedaya, its first move into the financial services business</li></ul>
<b>1988</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra mendirikan PT Suryaraya Cakrawala yang kemudian berganti nama menjadi PT Astra Agro Niaga, cikal bakal PT Astra Agro Lestari (AAL) Astra incorporated PT Suryaraya Cakrawala, which was later renamed PT Astra Agro Niaga, the origin of PT Astra Agro Lestari (AAL)</li></ul>
<b>1989</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra mendirikan Astra Education Training Centre yang kemudian menjadi Astra Management Development Institute (AMDI) Astra established the Astra Education Training Centre, which later then became the Astra Management Development Institute (AMDI)</li></ul>
<b>1990</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra menerbitkan 30 juta lembar saham dan tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya Astra issued 30 million stocks and listed its shares on the Jakarta and Surabaya Stock Exchanges</li></ul>
<b>1991</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra mendirikan PT Federal Adiwiraserasi yang mengelola bidang usaha komponen dan menjadi cikal bakal Astra Otoparts (AOP) Astra established PT Federal Adiwiraserasi in the automotive component business, which then evolved into Astra Otoparts (AOP)</li><li>Astra mendirikan Astra Mitra Ventura yang menyediakan fasilitas pinjaman modal bagi UKM Astra established Astra Mitra Ventura, providing capital loan facility for SMEs</li></ul>
<b>1995</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Astra mendirikan Akademi Teknik Federal (sekarang disebut dengan Politeknik Manufaktur Astra) yang menyediakan pendidikan formal tingkat diploma di bidang manufaktur Astra founded Akademi Teknik Federal (now Astra Manufacturing Polytechnic), which organizes formal education at diploma level on manufacturing</li></ul>

<b>2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsorsium Cycle &amp; Carriage Limited melalui proses tender membeli 38,4% saham Astra dari Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) The Cycle &amp; Carriage Limited consortium, through a tender process, purchased 38.4% percent of Astra's shares through the Indonesian Bank Restructuring Agency (IBRA)</li> <li>Astra bersama BMW AG merestrukturisasi bisnis BMW di Indonesia. Dengan restrukturisasi ini maka Astra menjadi agen tunggal BMW melalui PT Tjahja Sakti Motor Corp yang 100% sahamnya dimiliki Astra, serta berperan sebagai salah satu <i>dealer</i> BMW di Indonesia Astra and BMW AG restructured the BMW business in Indonesia. With this restructuring, Astra became the sole agent of BMW through PT Tjahja Sakti Motor Corp, wholly owned by Astra, which is also one of BMW's dealers in Indonesia</li> </ul>
<b>2001</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Astra merestrukturisasi bisnis sepeda motor dengan melebur Federal Motor dan Honda Federal menjadi Astra Honda Motor dengan komposisi saham 50:50 antara PT Astra International Tbk dan Honda Motor Company Ltd. Astra restructured its motorcycle business by merging Federal Motor and Honda Federal into Astra Honda Motor; shareholding composition between PT Astra International Tbk and Honda Motor Company Ltd. is 50:50</li> </ul>
<b>2002</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Astra bersama Daihatsu Motor Corp., Jepang, melakukan restrukturisasi bisnis Daihatsu di Indonesia. Dengan restrukturisasi ini saham Astra di PT Astra Daihatsu Motor berubah dari 50% menjadi 31,87% Astra and Daihatsu Motor Corp., Japan, restructured Daihatsu's business in Indonesia. Following restructuring, Astra's share in PT Astra Daihatsu Motor dropped from 50% to 31.87%</li> <li>Astra menyelenggarakan Penawaran Saham Terbatas sebanyak 1,404 miliar lembar saham Astra held a rights issue of 1.404 billion stocks</li> </ul>
<b>2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Astra bersama TMC mereorganisasi bisnis Toyota di Indonesia melalui dua entitas bisnis, yakni: PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia untuk bidang manufaktur (Astra:5%, TMC:95%) dan TAM untuk bidang distribusi (Astra:51%, TMC:49%) Astra and TMC reorganized Toyota's business in Indonesia through two business entities: PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia to focus on manufacturing (Astra: 5%, TMC: 95%) and TAM to focus on distribution (Astra: 51%, TMC: 49%)</li> <li>Toyota berkolaborasi dengan Daihatsu dalam inovasi dengan meluncurkan kendaraan keluarga Toyota Avanza dan Daihatsu Xenia yang menjadi produk mobil keluarga andalan Indonesia Toyota and Daihatsu collaborated to produce two innovative family cars: the Toyota Avanza and the Daihatsu Xenia – now the car of choice for Indonesian families</li> </ul>
<b>2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Astra mencapai <i>release date</i> lebih awal atas restrukturisasi hutangnya Astra achieved an earlier release date for its debt restructuring</li> <li>Astra bersama Standard Chartered Bank mengambil alih 63% saham PT Bank Permata Tbk dari Perusahaan Pengelola Aset Astra and Standard Chartered Bank acquired a 63% share of PT Bank Permata Tbk from Perusahaan Pengelola Aset</li> </ul>
<b>2006</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Astra bersama Toyota Financial Services Corporation mendirikan PT Toyota Astra Financial Services yang menawarkan fasilitas pembiayaan mobil Toyota Astra and Toyota Financial Services Corporation established PT Toyota Astra Financial Services for Toyota car financing</li> </ul>
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PT Astra Daihatsu Motor (ADM) memulai ekspor kendaraan komersil jenis Gran Max ke Jepang dalam bentuk CBU PT Astra Daihatsu Motor (ADM) started CBU commercial exports of Gran Max to Japan</li> <li>Astra canangkan program '<i>Go Green With Astra: Satu Karyawan Satu Pohon</i>' untuk menanam 116.867 pohon sepanjang tahun Astra established the '<i>Go Green With Astra: One Employee One Tree</i>' program to plant 116,867 trees year-round</li> <li>Meresmikan pembukaan Museum dan Perpustakaan Astra Inauguration of Astra Museum and Library</li> </ul>
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grup Astra meluncurkan SATU (Semangat Astra Terpadu Untuk) Indonesia yang menjadi payung program seluruh kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang berkelanjutan. Tujuannya adalah untuk membangun semangat kebangsaan dan persatuan demi pembangunan bangsa Astra Group launched SATU (<i>Semangat Astra Terpadu Untuk</i>) Indonesia, an umbrella program for sustainable corporate social responsibility (CSR) programs. The goal is to realize the spirit of nationhood and unity</li> <li>PT Toyofuji Serasi Indonesia - pengendalian bersama entitas PT Serasi Autoraya - meluncurkan kapal yang ketiga, MV SERASI III PT Toyofuji Serasi Indonesia - jointly controlled entity of PT Serasi Autoraya - launched its third vessel, MV SERASI III</li> <li>PT United Tractors Pandu Engineering, anak usaha UT, mengoperasikan PT Patria Maritime Lines PT United Tractors Pandu Engineering, a subsidiary of UT, launched PT Patria Maritime Lines</li> </ul>
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UT melalui PT Tuah Turangga Agung (TTA) mengakuisisi 60% saham konsesi tambang PT Agung Bara Prima UT through PT Tuah Turangga Agung (TTA) acquired a 60% share of PT Agung Bara Prima mining concession</li> <li>PT Astra Honda Motor (AHM) umumkan '<i>One Heart</i>' sebagai slogan barunya PT Astra Honda Motor (AHM) announced its new slogan '<i>One Heart</i>'</li> <li>Astra tingkatkan kepemilikan di Astra Sedaya Finance (ASF) menjadi 100% melalui akuisisi 47% saham General Electric Services di ASF Astra increased ownership of Astra Sedaya Finance (ASF) to 100% through the acquisition of the 47% share of ASF held by General Electric Services</li> <li>PermataBank mengakuisisi PT GE Finance, yang bertujuan untuk meningkatkan portofolio bisnis dan pangsa pasar kartu kredit PermataBank acquired PT GE Finance to expand its business portfolio and capture a share of the credit card market</li> </ul>



# TONGGAK SEJARAH

## MILESTONES

### 2011

- Astra Daihatsu Motor membangun pabrik baru di Karawang dengan kapasitas produksi 100 ribu unit per tahun  
Astra Daihatsu Motor built a new facility in Karawang with a production capacity of 100 thousand units per year
- UT, melalui anak perusahaannya, PT Pamapersada Nusantara akuisisi Tambang PT Asmin Bara Jaan dan PT Asmin Bara Bronang di daerah Sumatera Selatan  
UT, through subsidiary PT Pamapersada Nusantara, acquired PT Asmin Bara Jaan and PT Asmin Bara Bronang Coal Mines in South Sumatra
- Astra Otoparts membentuk usaha patungan baru dengan Visteon Corp., PT Astra Visteon Indonesia, yang merupakan produsen komponen *electronic instrument cluster*  
Astra Otoparts incorporated a joint venture with Visteon Corp., PT Astra Visteon Indonesia, producer of electronic instrument cluster components
- UT menyelesaikan Right Issue IV dan memperoleh dana sejumlah Rp 6,1 triliun  
UT held Rights Issue IV and generated Rp 6.1 trillion
- UT melalui anak perusahaannya, TTA, akuisisi Tambang Duta Sejahtera dan Duta Nurcahya yang berlokasi di Barito Utara, Kalimantan Tengah  
UT through subsidiary TTA acquired Duta Sejahtera and Duta Nurcahya Coal Mines in North Barito, Central Kalimantan
- PT Astratel Nusantara akuisisi 95% saham PT Marga Harjaya Infrastruktur, perusahaan yang memegang konsesi Jalan Tol Kertosono - Mojokerto  
PT Astratel Nusantara acquired a 95% interest in PT Marga Harjaya Infrastruktur, concession holder of the Kertosono - Mojokerto toll road

### 2012

- AOP dan Pirelli sepakat membangun usaha patungan (60% Pirelli, 40% Astra Otoparts) untuk memproduksi ban sepeda motor di Indonesia  
AOP and Pirelli agreed to establish a joint venture (60% Pirelli, 40% Astra Otoparts) to manufacture tires for motorcycles in Indonesia
- UT melalui anak perusahaannya, TTA, akuisisi Tambang Piranti Jaya Utama  
UT through subsidiary TTA acquired Piranti Jaya Utama Coal Mines
- Astra Toyota AGYA & Astra Daihatsu AYL, Kebanggaan untuk Indonesia, Kolaborasi Astra International – Toyota – Daihatsu diluncurkan di Jakarta  
Astra Toyota AGYA & Astra Daihatsu AYL, the pride of Indonesia, a collaboration of Astra International – Toyota – Daihatsu was launched in Jakarta
- PermataBank menyelesaikan proses Rights Issue V dan memperoleh dana sebesar Rp 2 triliun  
PermataBank concluded Rights Issue V and generated Rp 2 trillion

### 2013

- Astra, melalui Astratel, mengakuisisi PT Pelabuhan Penajam Banua Taka, perusahaan yang mengelola Pelabuhan Eastkal di Penajam, Kalimantan Timur  
Astra, through Astratel, acquired PT Pelabuhan Penajam Banua Taka, a company that manages Eastkal Port in Penajam, East Kalimantan
- AOP menyelesaikan proses *right issue* sebesar Rp 3,0 triliun dengan partisipasi Astra sebesar Rp 2,9 triliun  
AOP completed right issue of Rp 3.0 trillion, with Astra participation of Rp 2.9 trillion
- AHM memulai pembangunan pabrik keempat di Karawang, Jawa Barat, berkapasitas 1,1 juta unit per tahun  
AHM commenced the construction of its fourth plant in Karawang, West Java, with a capacity of 1.1 million units per year
- AAL, anak perusahaan Astra, mendirikan usaha patungan Astra-KLK Pte Ltd, bekerja sama dengan KL-Kepong Plantation Holdings Sdn Bhd untuk memasarkan produk olahan minyak kelapa sawit dan menyediakan jasa logistik atas produk tersebut  
AAL, a subsidiary of Astra, founded joint venture company Astra-KLK Pte Ltd with KL-Kepong Plantation Holdings Sdn Bhd to market palm oil processed products and provide logistics services for the products
- PT Isuzu Astra Motor Indonesia (IAMI) mulai membangun pabrik baru berkapasitas 52.000 kendaraan komersial per tahun di Karawang  
PT Isuzu Astra Motor Indonesia (IAMI) started the construction of a new plant in Karawang for commercial vehicles with a capacity of 52,000 units per year
- Peletakan batu pertama Menara Astra, proyek properti gedung perkantoran di kawasan pusat bisnis Jakarta dengan *grade A* dan standar *Green Building* peringkat platinum  
Groundbreaking of Menara Astra, a grade A office building project located in Jakarta's business district that implements platinum-class green building standards



## 2014

- Astra International dan Aviva menandatangani kesepakatan pembentukan *joint venture* bernama Astra Aviva Life, dengan kepemilikan 50:50  
Astra International and Aviva signed a joint venture agreement for Astra Aviva Life with a 50:50 ownership composition
- PermataBank menyelesaikan proses Right Issue VI dan memperoleh dana sebesar Rp 1,5 triliun  
PermataBank concluded Rights Issue VI and generated Rp 1.5 trillion
- PermataBank melakukan penyertaan 25% saham ASF dengan nominal Rp 2,2 triliun  
PermataBank made an equity participation of 25% share of ASF with a nominal value of Rp 2.2 trillion
- Astragraphia melepas 51% kepemilikan sahamnya di AGIT Monitise Indonesia  
Astragraphia released 51% of its ownership in AGIT Monitise Indonesia
- PAMA dan TTA melaksanakan restrukturisasi saham atas konsesi batu bara yang tergabung dalam grup UT  
PAMA and TTA restructured share capitals of all UT Group subsidiaries possessing coal-mining concessions
- UT menandatangani Perjanjian Pengikatan Jual Beli Saham dengan dua pemegang saham PT Acset Indonusa Tbk (ACST), yaitu PT Loka Cipta Kreasi dan PT Cross Plus Indonesia, sehubungan dengan rencana pengambilalihan ACST, melalui anak perusahaan UT, PT Karya Supra Perkasa  
UT signed Conditional Sale and Purchase of Shares Agreement (CSPA) with shareholders of PT Acset Indonusa Tbk (ACST), PT Loka Cipta Kreasi and PT Cross Plus Indonesia pertaining to the plan to take over ACST, through UT's subsidiary, PT Karya Supra Perkasa

## 2015

- UT mengakuisisi 50,1% saham PT Acset Indonusa Tbk, perusahaan konstruksi umum  
UT acquired 50.1% stakes in PT Acset Indonusa Tbk, a general construction company
- AAL mengakuisisi 50% saham of PT Kreasijaya Adhikarya, perusahaan operator *refinery* di Dumai, Propinsi Riau, dengan kapasitas produksi per hari mencapai 2.000 ton CPO, dengan harga pembelian sebesar Rp 75 miliar  
AAL acquired 50% stakes in PT Kreasijaya Adhikarya, a refinery operator in Dumai, Riau Province, with a daily production capacity of 2,000 tonnes of CPO, for a purchase consideration of Rp 75 billion
- UT melalui Pamapersada Nusantara mengakuisisi 75,5% saham PT Sumbawa Jutaraya, perusahaan tambang emas, dengan harga pembelian 7,4 juta Dolar AS  
UT through Pamapersada Nusantara acquired 75.5% interest in PT Sumbawa Jutaraya, a gold mining company, for USD 7.4 million
- AHM mulai mengekspor produk All New Honda BeAt eSP ke Filipina untuk memperluas pasar  
AHM started exporting the All New Honda BeAt eSP to the Philippines to expand the market
- Astra Intenational dan Toyota Motor Corporation (TMC) sepakat untuk melaksanakan sejumlah inisiatif bersama untuk memperkuat peranan Toyota Astra Motor (TAM). Inisiatif ini bertujuan untuk membangun jaringan penjualan dan distribusi yang lebih efisien dan kompetitif, termasuk perluasan peranan distribusi TAM, peningkatan operasional logistik melalui manajemen yang terpusat, serta manajemen persediaan dan inventori yang lebih baik  
Astra International and Toyota Motor Corporation (TMC) have agreed to implement a number of joint initiatives designed to strengthen the role of Toyota Astra Motor (TAM). The new initiatives are designed to build a more efficient and competitive sales and distribution network and include the enlargement of TAM's distribution role, improvements in logistics operations through centralized management, and better stock and inventory management
- AOP menambah jumlah sahamnya sebanyak 25,8% di SKF Indonesia, produsen *bearing*, sehingga jumlah total kepemilikannya menjadi 40%, dengan harga pembelian sebesar Rp 67 miliar  
AOP acquired a further 25.8% interest in SKF Indonesia, a bearing producer, for a purchase price of Rp 67 billion, raising AOP's shareholding to 40%
- Astratel mengumumkan pengakuisisian 25% saham jalan tol Semarang – Solo sepanjang 73 km  
Astratel announced the acquisition of a 25% stake in the 73 km Semarang - Solo toll road
- AOP dan Bridgestone Indonesia menandatangani perjanjian untuk mendirikan ventura bersama, Bridgestone Astra Indonesia, dengan struktur kepemilikan: Bridgestone 51% dan AOP 49%  
AOP and Bridgestone Indonesia signed a JV agreement to establish a joint venture, Bridgestone Astra Indonesia, with ownership structure: Bridgestone 51% and AOP 49%
- AHM mengoperasikan pabrik kelimanya di Karawang dengan tambahan kapasitas produksi sejumlah 500 ribu unit per tahun untuk tipe *sport*, sehingga meningkatkan kapasitas produksi tahunan menjadi 5,8 juta unit per tahun  
AHM commenced its new 5<sup>th</sup> plant in Karawang with additional production capacity of 500 thousand units per year for sport type, increasing the annual production capacity to 5.8 million units per year
- United Tractors, bersama dengan Sumitomo Corporation dan Kansai Electric Power Co, Inc, telah menandatangani Perjanjian Pengikatan Jual Beli Listrik (PPA) dengan PLN untuk pengembangan ekspansi proyek Tanjung Jati B Pembangkit Tenaga Listrik Batu Bara unit 5 & 6, masing-masing memiliki kapasitas 1.000 MW, yang berlokasi di Jawa Tengah  
United Tractors, together with Sumitomo Corporation and Kansai Electric Power Co, Inc, have signed the Power Purchase Agreement with PLN to develop Tanjung Jati B coal-fired power plant Unit 5 & 6 with the expansion project, each having a capacity of 1,000 MW, located in Central Java

# PRODUK DAN JASA/ SEGMENT USAHA

## PRODUCTS AND SERVICES/BUSINESS SEGMENTS

### OTOMOTIF AUTOMOTIVE



**Kendaraan Roda Empat**  
Four-wheels

- Toyota
- Daihatsu
- Isuzu
- UD Trucks
- Peugeot
- BMW

**Kendaraan Roda Dua**  
Two-wheels

- Honda

**Komponen**  
Components

- PT Astra Otoparts Tbk

**Lain-lain Produk & Jasa**  
Other Automotive Related  
Products & Services

- AstraWorld

### JASA KEUANGAN FINANCIAL SERVICES



**Pembiayaan Mobil**  
Car Financing

- PT Astra Sedaya Finance
- PT Toyota Astra Financial Services

**Pembiayaan Sepeda Motor**  
Motorcycle Financing

- PT Federal International Finance

**Pembiayaan Alat Berat**  
Heavy Equipment Financing

- PT Surya Artha Nusantara Finance
- PT Komatsu Astra Finance

**Asuransi Umum**  
General Insurance

- PT Asuransi Astra Buana

**Asuransi Jiwa**  
Life Insurance

- PT Astra Aviva Life

**Jasa Perbankan**  
Banking Services

- PT Bank Permata Tbk

### ALAT BERAT DAN PERTAMBANGAN HEAVY EQUIPMENT AND MINING



**Produk & Jasa Mesin**  
Konstruksi  
Construction Machines  
Products & Services

- PT United Tractors Tbk
- PT Traktor Nusantara

**Kontraktor Penambangan**  
Mining Contracting

- PT Pamapersada Nusantara

**Pertambangan Batubara**  
Coal Mining

- PT Tuah Turangga Agung

**Industri Konstruksi**  
Construction Industry

- PT Acset Indonusa Tbk

**Sungai Berkelok Timika**  
Timika, Papua  
Photo: Agung Rajasa



## AGRIBISNIS

### AGRIBUSINESS

#### Minyak Kelapa Sawit Palm Oil

- PT Astra Agro Lestari Tbk



## INFRASTRUKTUR, LOGISTIK DAN LAINNYA

### INFRASTRUCTURE, LOGISTICS AND OTHERS

#### Infrastruktur Umum General Infrastructure

- PT Astratel Nusantara
- PT Intertel Nusaperdana

#### Logistik Logistic

- PT Serasi Autoraya

#### Jalan Tol Toll Roads

- PT Marga Mandalasakti
- PT Marga Trans Nusantara
- PT Marga Harjaya Infrastruktur
- PT Trans Marga Jateng

#### Pengelolaan Air Bersih Clean Water Management

- PT Pam Lyonnaise Jaya

#### Pelabuhan Laut Sea Ports

- PT Pelabuhan Penajam Banua Taka

#### Properti Property

- PT Menara Astra
- PT Brahmayasa Bahtera (Anandamaya Residences)



## TEKNOLOGI INFORMASI

### INFORMATION TECHNOLOGY

#### Solusi Dokumen Document Solution

- PT Astra Graphia Tbk

#### Layanan Kantor Office Services

- PT Astragraphia Xprins Indonesia

#### Solusi Teknologi Informasi & Komunikasi Information and Communication Technology Solution

- PT Astra Graphia Information Technology







# PROFIL DEWAN KOMISARIS

## BOARD OF COMMISSIONERS' PROFILE



**Budi Setiadharna**  
Presiden Komisaris  
President Commissioner

Berkewarganegaraan Indonesia, lahir pada tahun 1944, beliau ditunjuk sebagai Presiden Komisaris Perseroan sejak Mei 2005. Mulai bergabung di Perseroan pada tahun 1970 dan memegang jabatan Presiden Direktur Perseroan pada periode 2002-2005. Beberapa jabatan lain yang pernah dipegangnya adalah Wakil Presiden Direktur Perseroan (1998-2002), Presiden Direktur PT Federal Motor (sekarang PT Astra Honda Motor) (1978-2000) dan General Manager Divisi Honda PT Astra International Tbk (1975-1978). Beliau juga pernah menjabat sebagai Komisaris PT Jakarta Land (2007-2009) dan Komisaris PT Hero Supermarket Tbk sejak Juni 2006 sampai sekarang. Bapak Budi Setiadharna adalah lulusan Universitas Katolik Parahyangan, Bandung tahun 1970.

An Indonesian citizen, was born in 1944, he was appointed as President Commissioner in May 2005. He joined the Company in 1970 and was appointed as President Director of the Company from 2002-2005. He had held several other positions at Astra including Vice President Director of the Company (1998-2002), President Director of PT Federal Motor (now PT Astra Honda Motor) (1978-2000) and General Manager of Honda Division of PT Astra International Tbk (1975-1978). He also served as a Commissioner of PT Jakarta Land from 2007-2009 and Commissioner of PT Hero Supermarket Tbk from June 2006 until now. Mr. Budi Setiadharna is a graduate of Parahyangan Catholic University, Bandung in 1970.



**Sidharta Utama**  
Komisaris Independen  
Independent Commissioner

Berkewarganegaraan Indonesia, lahir pada tahun 1965, diangkat menjadi Komisaris Independen Perseroan sejak April 2014. Saat ini beliau adalah Guru Besar di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (FEUI), Komisaris Independen dan Ketua Komite Audit PT Saratoga Investama Sedaya Tbk. Selain itu beliau juga menjadi anggota Komite Audit PT Indotambang Raya Tbk, PT Vale Tbk dan PT Holcim Tbk. Di bidang Akademis, beliau sempat menjabat sebagai Wakil Dekan bidang Akademik FEUI pada 2005-2009 dan Ketua Departemen Akuntansi FEUI pada 2001-2005. Di bidang non-Akademis, Bapak Sidharta Utama sempat menjabat sebagai Anggota Komite Audit PT Federal International Finance, PT Astra Sedaya Finance dan PT Serasi Autoraya pada 2005-2008, Anggota Komite Audit PT Astra International Tbk dan PT Astra Graphia Tbk pada 2008-2012, Anggota Komite Pengawas Pajak di Kementerian Keuangan Republik Indonesia pada 2010-2013 dan Anggota Komite Audit PT Hero Tbk pada 2009-2013. Beliau menyelesaikan pendidikannya di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Indonesia tahun 1987, Master of Business Administration di Indiana University tahun 1990 dan Doctor of Philosophy, Texas A&M University tahun 1996.

An Indonesia citizen, was born in 1965, he has been an Independent Commissioner of the Company since April 2014. Currently, he is a Full-Professor in Faculty of Economics-University of Indonesia (FEUI), Independent Commissioner and Chairman of Audit Committee of PT Saratoga Investama Sedaya Tbk. He is also member of Audit Committee of PT Indotambang Raya Tbk, PT Vale Tbk and PT Holcim Tbk. In academia, he had held the Vice Dean on Academics position in FEUI (2005-2009) and in 2001 to 2005 he was the Head of the Department of Accounting of FEUI. In the non-academia, Mr. Sidharta Utama was an Audit Committee member of PT Federal International Finance, PT Astra Sedaya Finance and PT Serasi Autoraya (2005-2008), an Audit Committee member of PT Astra International Tbk and PT Astra Graphia Tbk (2008-2012), Tax Oversight Committee member at Ministry of Finance from 2010 to 2013 and an Audit Committee member at PT Hero Tbk (2009-2013). He graduated from Faculty of Economics University of Indonesia majoring in Accounting in 1987, obtained his Master of Business Administration from Indiana University in 1990 and Doctor of Philosophy from Texas A&M University majoring accounting in 1996.



**Mari Elka Pangestu**

Komisaris Independen  
Independent Commissioner

Berkewarganegaraan Indonesia, lahir pada tahun 1956, diangkat menjadi Komisaris Independen Perseroan sejak April 2015. Saat ini beliau adalah Guru Besar di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (FEUI), Distinguished Fellow Fung Global Institute, Honorary Chairman Print Media Shangbao, Leadership Council UN Sustainable Development Solution Network (SDSN). Di bidang Akademis, beliau sempat menjabat sebagai pengajar FEUI pada 1986-1999 dan 2007-2014. Di bidang non-Akademis, Ibu Mari Pangestu pernah menjabat sebagai Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia pada 2011-2014, Menteri Perdagangan Republik Indonesia pada 2004-2011. Ibu Mari Pangestu menyelesaikan pendidikannya di Jurusan Ekonomi Australian National University tahun 1978, Master of Economics dari Australian National University tahun 1980 dan Ph.D. dari Department of Economics University of California, Davis tahun 1986.

An Indonesia citizen, was born in 1956, she has been an Independent Commissioner of the Company since April 2015. Currently, she is also a Full-Professor in Faculty of Economics-University of Indonesia (FEUI), Distinguished Fellow of Fung Global Institute, Honorary Chairman of Print Media Shangbao, Leadership Council - UN Sustainable Development Solution Network (SDSN). In academia, she was a lecturer in FEUI (1986-1999) and in 2007-2014. In the non-academia, Mrs. Mari Pangestu was a Minister of Tourism and Creative Economy of the Republic of Indonesia from 2011-2014, Minister of Trade of the Republic of Indonesia from 2004-2011. Mrs. Mari Pangestu graduated from Australian National University majoring in Economy in 1978, obtained her Master of Economics from Australian National University in 1980 and Ph.D. from Department of Economics, University of California, Davis in 1986.



**Muhamad Chatib Basri**

Komisaris Independen  
Independent Commissioner

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1965, beliau menjabat Komisaris Independen Perseroan sejak April 2015, juga pada periode 2006-2012. Beliau juga antara lain merupakan Direktur Non-Eksekutif Independen Axiata Berhad Malaysia sejak 2015 dan Presiden Komisaris Indonesia Infrastructure Finance sejak 2014 serta sebagai Partner Senior dan Pendiri Creco Research, sebuah firma konsultan ekonomi dan keuangan di Jakarta, sejak 2010. Sebelumnya Beliau pernah menjabat sebagai Menteri Keuangan Republik Indonesia (2013-2014), Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal Republik Indonesia (2012-2013), Wakil Ketua Komite Ekonomi Nasional Republik Indonesia (2010-2012), Staf Khusus Menteri Keuangan Republik Indonesia (2006-2010), Deputy Menteri Keuangan Republik Indonesia untuk G-20 (2006-2010), Penasihat Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia (2004-2005) dan Anggota Independent Regional Advisory Group for Asia Pacific, International Monetary Fund (2010-2012). Bapak Chatib Basri menyelesaikan pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (FEUI) dengan gelar Sarjana Ekonomi pada 1992 dan kemudian mendapatkan gelar Master of Economic Development dari Australian National University, serta Ph.D. di bidang Economics, Australian National University pada 2001. Saat ini Beliau juga merupakan pengajar senior di FEUI sejak tahun 1992 sampai sekarang.

An Indonesian citizen, was born in 1965, he became an Independent Commissioner of the Company in April 2015, as well as during 2006-2012. He is also, among others, an Independent Non-Executive Director of Axiata Berhad, Malaysia since 2015 and President Commissioner of the Indonesia Infrastructure Finance since 2014 also a Senior Partner and Founder of Creco Research, an economic and financial consulting firm in Jakarta, since 2010. Previously, he was the Minister of Finance of the Republic of Indonesia (2013-2014), Chairman of the Investment Coordinating Board of the Republic of Indonesia (2012-2013), Vice Chairman of the National Economic Committee of the Republic of Indonesia (2010-2012), Special Adviser to the Minister of Finance of the Republic of Indonesia (2006-2010), Deputy of the Minister of Finance of the Republic of Indonesia for G-20 (2006-2010), Advisor to the Coordinating Minister for Economic Affairs of the Republic Indonesia (2004-2005) and Member of Independent Regional Advisory Group for Asia Pacific, International Monetary Fund (2010-2012). Mr. Chatib Basri graduated from University of Indonesia with a Bachelor of Economics degree and obtained a Master of Economic Development from Faculty of Economics, Australian National University in 1996 and Ph.D. in Economics, Australian National University in 2001. He is a senior lecturer at Faculty of Economics, University of Indonesia since 1992.



## PROFIL DEWAN KOMISARIS

BOARD OF COMMISSIONERS' PROFILE



**Kyoichi Tanada**

Komisaris Independen  
Independent Commissioner

Warga Negara Jepang, lahir pada tahun 1954, beliau diangkat sebagai Komisaris Independen Perseroan sejak April 2015. Saat ini beliau menjabat sebagai Managing Officer Toyota Motor Corporation, Jepang, Presiden Toyota Motor Asia Pacific Pte Ltd. di Singapura dan Presiden Toyota Motor Asia Pacific Engineering & Manufacturing Co., Ltd. di Thailand. Beliau juga, antara lain, menjabat sebagai Chief Executive Officer Wilayah Asia dan Timur Tengah dan Wilayah Afrika Utara Toyota Motor Corporation. Beliau pernah menjabat di berbagai posisi, termasuk di Deputy Chief Officer Grup Operasi Asia & Oceania Toyota Motor Corporation, General Manager Divisi Proyek Asia, Oceania dan Timur Tengah Toyota Motor Corporation dan General Manager Departemen Pemasaran, Divisi Perencanaan Asia, Oceania & Timur Tengah Toyota Motor Corporation. Bapak Kyoichi Tanada lulus dari Universitas Tokyo dengan gelar Sarjana di bidang Foreign Studies.

A Japanese citizen, was born in 1954, he was appointed as an Independent Commissioner of the Company since April 2015. Currently, he is the Managing Officer of Toyota Motor Corporation, Japan, President of Toyota Motor Asia Pacific Pte Ltd. in Singapore and President of Toyota Motor Asia Pacific Engineering & Manufacturing Co., Ltd. in Thailand. He is also, among others, the Chief Executive Officer of Asia and Middle East Region and North Africa Region of Toyota Motor Corporation. He has experience in various roles, including the Deputy Chief Officer of Asia & Oceania Operations Group of Toyota Motor Corporation, General Manager of Asia, Oceania & Middle East Project Division of Toyota Motor Corporation and General Manager of Marketing Department of Asia, Oceania & Middle East Planning Division of Toyota Motor Corporation. Mr. Kyoichi Tanada graduated from Tokyo University with a Bachelor's degree in Foreign Studies.



**Anthony John Liddell Nightingale**

Komisaris  
Commissioner

Warga negara Inggris, lahir pada tahun 1947, beliau menjabat Komisaris Perseroan sejak Mei 2000. Beliau adalah Managing Director Jardine Matheson Holdings, Dairy Farm, Hongkong Land, Jardine Strategic and Mandarin Oriental and Chairman of Jardine Cycle & Carriage hingga 2012 serta masih merupakan direktur dari perusahaan-perusahaan tersebut. Beliau juga menjabat sebagai Direktur pada Prudential Plc, Schindler Holding Limited, Shui On Land Limited dan Vitasoy International Holdings Limited. Beliau tercatat sebagai anggota non-official Commission on Strategic Development dan perwakilan Hong Kong untuk Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) Business Advisory Council. Beliau juga merupakan anggota Dewan Employers' Federation of Hong Kong dan direktur UK ASEAN Business Council. Beliau juga seorang anggota dari HKUST, a Justice of Peace and Chairman dari The Sailors Home and Missions to Seamen di Hong Kong. Bapak Anthony Nightingale memiliki gelar Sarjana (Honours) jurusan Classics dari Peterhouse, Cambridge University.

A British citizen, was born in 1947, he has been a Commissioner of the Company since May 2000. He was the Managing Director of Jardine Matheson Holdings, Dairy Farm, Hongkong Land, Jardine Strategic and Mandarin Oriental and Chairman of Jardine Cycle & Carriage until 2012 and remains a director of these companies. He is also a Director of Prudential Plc, Schindler Holding Limited, Shui On Land Limited and Vitasoy International Holdings Limited. He is a non-official member of the Commission on Strategic Development and a Hong Kong representative to the Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) Business Advisory Council. He is a council member of the Employers' Federation of Hong Kong and a director of the UK ASEAN Business Council. He is also a member of HKUST Business School Advisory Council, a Justice of Peace and Chairman of The Sailors Home and Missions to Seamen in Hong Kong. Mr. Anthony Nightingale holds a Bachelor's degree (Honours) in Classics from Peterhouse, Cambridge University.





**Benjamin William Keswick**

Komisaris  
Commissioner

Warga negara Inggris, lahir pada tahun 1972, beliau menjadi Komisaris Perseroan sejak Mei 2007. Saat ini beliau merupakan Managing Director Jardine Matheson Holdings. Beliau telah menjabat berbagai posisi eksekutif semenjak bergabung dengan Jardine Matheson Group pada tahun 1998, diantaranya Finance Director dan Chief Executive Officer Jardine Pacific dari tahun 2003 sampai 2007, sesudah itu Beliau menjabat sebagai Group Managing Director Jardine Cycle & Carriage hingga bulan Maret 2012. Beliau adalah Chairman pada Jardine Matheson Limited dan Jardine Cyle & Carriage. Beliau menjabat sebagai Chairman dan Managing Director dari Dairy Farm, Hongkong Land dan Mandarin Oriental, serta Managing Director Jardine Strategic. Beliau juga menjabat Direktur Jardine Pacific dan Jardine Motors. Bapak Benjamin Keswick adalah seorang Sarjana Sains di bidang Agricultural Economics and Food Marketing dari Newcastle University, serta meraih gelar Master of Business Administration dari INSEAD.

A British citizen, was born in 1972, he has been Commissioner of the Company since May 2007. Currently, he is the Managing Director of Jardine Matheson Holdings. He has held a number of executive positions since joining the Jardine Matheson Group in 1998, including Finance Director and then Chief Executive Officer of Jardine Pacific between 2003 and 2007 and, thereafter, Group Managing Director of Jardine Cycle & Carriage until March 2012. He is Chairman of Jardine Matheson Limited and Jardine Cycle & Carriage. He is also Chairman and Managing Director of Dairy Farm, Hongkong Land and Mandarin Oriental, Managing Director of Jardine Strategic and a Director of Jardine Pacific and Jardine Motors. Mr. Benjamin Keswick graduated from Newcastle University with a Bachelor of Science degree in Agricultural Economics and Food Marketing and obtained a Master of Business Administration degree from INSEAD.



**Mark Spencer Greenberg**

Komisaris  
Commissioner

Warga negara Inggris, lahir pada tahun 1969, beliau menjadi Komisaris Perseroan sejak Mei 2006. Beliau adalah Group Strategy Director Jardine Matheson Holdings dan juga menjabat Direktur dari Jardine Matheson Limited, Dairy Farm, Hongkong Land, Jardine Cycle & Carriage dan Mandarin Oriental dan Komisaris di PT Bank Permata Tbk. Beliau telah menekuni bidang *investment banking* selama 16 tahun bersama Dresdner Kleinwort Wasserstein di London. Setelah menyelesaikan pendidikan di Hertford College, Oxford University di tahun 1990, Bapak Mark Greenberg kemudian meraih gelar Master of Arts di bidang Sejarah Modern.

A British citizen, was born in 1969, he has been a Commissioner of the Company since May 2006. He is the Group Strategy Director of Jardine Matheson Holdings and also a Director of Jardine Matheson Limited, Dairy Farm, Hongkong Land, Jardine Cycle & Carriage and a Commissioner of PT Bank Permata Tbk. He had previously spent 16 years in investment banking with Dresdner Kleinwort Wasserstein in London. After graduating from Hertford College, Oxford University in 1990, Mr. Mark Greenberg was awarded a Master of Arts degree in Modern History.



# PROFIL DEWAN KOMISARIS

BOARD OF COMMISSIONERS' PROFILE



**Chiew Sin Cheok**

Komisaris  
Commissioner

Warga negara Malaysia, lahir pada tahun 1961, beliau menjabat Komisaris Perseroan sejak Mei 2007. Beliau juga merupakan Group Finance Director Jardine Cycle & Carriage sejak November 2006. Sejak bergabung dengan Jardine Matheson di tahun 1993, beliau telah menjabat berbagai posisi senior di bidang keuangan. Sebelumnya Beliau bekerja di Schroders dan Pricewaterhouse yang keduanya berlokasi di London. Beliau juga menempati posisi Komisaris PT Astra Otoparts Tbk, Wakil Presiden Komisaris PT Astra Agro Lestari Tbk, anggota Komite Advisory PT Tunas Ridean Tbk dan Direktur alternatif di Cycle & Carriage Bintang. Beliau menyelesaikan pendidikan di London School of Economics and Political Science dengan gelar Bachelor of Science (Economics) dan kemudian mendapatkan gelar Master of Management Science dari Imperial College of Science and Technology, London. Saat ini Beliau juga merupakan anggota Institute of Chartered Accountants di Inggris & Wales dan telah menyelesaikan Program Advance Management di Harvard Business School. Bapak Chiew Sin Cheok duduk sebagai Board of Governors dari Keswick Foundation, sebuah lembaga amal di Hong Kong.

A Malaysian citizen, was born in 1961, he became a Commissioner of the Company in May 2007. He has been Group Finance Director of Jardine Cycle & Carriage since November 2006. He has worked for Jardine Matheson since 1993 where he has held various senior finance positions, prior to which he worked for Schroders and Pricewaterhouse, both in London. He is a Commissioner of PT Astra Otoparts Tbk, also Vice President Commissioner of PT Astra Agro Lestari Tbk, a member of the Advisory Committee of PT Tunas Ridean Tbk and a alternate Director of Cycle & Carriage Bintang. He graduated from London School of Economics and Political Science with a Bachelor of Science (Economics) degree and obtained a Master of Management Science degree from the Imperial College of Science and Technology, London. Currently, he is a fellow of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales and has completed the Advanced Management Programme at the Harvard Business School. Mr. Chiew Sin Cheok is on the Board of Governors of the Keswick Foundation, a charitable body in Hong Kong.



**Jonathan Chang**

Komisaris  
Commissioner

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1962, beliau menjadi Komisaris Perseroan pada Mei 2010. Beliau menjabat sebagai Country Chairman Jardine Matheson Ltd di Indonesia sejak 2009. Beliau pernah bekerja sebagai Country Head & Chairman PT UBS Securities Indonesia (2004-2009), Senior Country Officer JP Morgan Chase (1999-2004) dan Indonesian Country Head Jardine Fleming sampai tahun 1999. Bapak Jonathan Chang bersertifikat akuntan publik lulus dari Monash University, Australia pada tahun 1985.

An Indonesian citizen, was born in 1962, he became Commissioner of the Company in May 2010. He has served as Country Chairman Jardine Matheson Ltd in Indonesia since 2009. He served as Country Head & Chairman of PT UBS Securities Indonesia (2004-2009), Senior Country Officer of JP Morgan Chase (1999-2004) and the Indonesian Country Head of Jardine Fleming until 1999. Mr. Jonathan Chang is certified public accountant graduated from Monash University, Australia in 1985.



**David Alexander Newbigging**

Komisaris  
Commissioner

Warga negara Inggris, lahir pada tahun 1972, beliau diangkat sebagai Komisaris Perseroan sejak April 2012. Pada saat ini beliau menjabat sebagai Group Managing Director Jardine Cycle & Carriage. Beliau bekerja dengan Jardine Matheson sejak tahun 1995 dalam berbagai posisi, termasuk di bidang business process outsourcing, jasa layanan aviasi, ritel dan engineering dengan penempatan di berbagai negara termasuk Filipina, Australia, Malaysia, Hong Kong dan kini di Singapura. Sebelum jabatannya saat ini, beliau memegang posisi sebagai Chief Executive Jardine Engineering Corporation dan sebelumnya General Manager IKEA Hong Kong. Beliau adalah Wakil Presiden Komisaris PT United Tractors Tbk, Chairman Cycle & Carriage Bintang Direktur Siam City Cement dan Vice Chairman dari Refrigeration Electrical Engineering. Bapak David Newbigging lulus dari University of Edinburgh dengan gelar Master of Arts (Honours) di bidang *mental philosophy* dan telah menyelesaikan Program General Management di Harvard Business School.

A British citizen, was born in 1972, he was appointed Commissioner of the Company in April 2012. He is currently the Group Managing Director of Jardine Cycle & Carriage. He has been employed by Jardine Matheson since 1995 in a variety of roles, spanning the fields of business process outsourcing, aviation services, retailing and engineering, and over this period was based in the Philippines, Australia, Malaysia, Hong Kong and now Singapore. Prior to his current appointment he was Chief Executive of Jardine Engineering Corporation and before that, General Manager of IKEA Hong Kong. Mr Newbigging is Vice President Commissioner of United Tractors, Chairman of Cycle & Carriage Bintang Director of Siam City Cement and Vice Chairman of Refrigeration Electrical Engineering. Mr. David Newbigging graduated from the University of Edinburgh with a Master of Arts (Honours) degree in mental philosophy and has completed the General Management Programme at the Harvard Business School.





# PROFIL DIREKSI

## BOARD OF DIRECTORS' PROFILE



**Prijono Sugiarto**

Presiden Direktur  
President Director

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1960, menjabat Presiden Direktur PT Astra International Tbk sejak 1 Maret 2010. Sebelumnya menjabat Direktur Perseroan sejak Mei 2001 sampai dengan Februari 2010. Bergabung di Astra sejak tahun 1990 saat ini juga menjabat sebagai Presiden Komisaris PT United Tractors Tbk, PT Astra Agro Lestari Tbk dan PT Astra Honda Motor. Sebelum bergabung dengan Perseroan, Bapak Prijono Sugiarto adalah Sales Engineering Manager di Daimler-Benz Indonesia. Menyandang gelar Dipl.-Ing. di bidang Teknik Mesin dari University of A. Sc. Konstanz, Jerman pada tahun 1984 dan gelar Dipl.-Wirtschaftsing. di bidang Administrasi Niaga dari University of A. Sc. Bochum, Jerman pada tahun 1986.

An Indonesian citizen, was born in 1960, he has been President Director of PT Astra International Tbk since 1 March 2010. He was previously Director of the Company from May 2001 to February 2010. He joined Astra in 1990 and currently serves as President Commissioner of PT United Tractors Tbk, PT Astra Agro Lestari Tbk and PT Astra Honda Motor. Prior to joining the Company, he was the Sales Engineering Manager at Daimler-Benz Indonesia. Mr. Prijono Sugiarto holds a Dipl.-Ing. in Mechanical Engineering from the University of A. Sc. Konstanz, Germany in 1984 and the degree Dipl.-Wirtschaftsing. in Business Administration from the University of A. Sc. Bochum, Germany in 1986.



**Gunawan Geniusahardja**

Direktur Independen  
Independent Director

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1955, menjabat Direktur Perseroan sejak Mei 2001. Memulai karirnya di Perseroan pada tahun 1981, saat ini juga memegang jabatan Presiden Komisaris PT Astra Sedaya Finance, PT Asuransi Astra Buana dan PT Astra Aviva Life, Wakil Komisaris Utama PT Bank Permata Tbk dan PT Toyota Astra Financial Services serta Komisaris PT Astra Honda Motor dan PT Toyota Astra Motor. Beliau pernah menjabat sebagai Presiden Direktur PT Astra Sedaya Finance (1997-2006) dan sempat menjabat sebagai Chief Executive PT Astra International Tbk - Sales Operation (1990-1997). Bapak Gunawan Geniusahardja menyelesaikan pendidikan di Universitas Kristen Indonesia, Jakarta.

An Indonesian citizen, was born in 1955, he has holds the position as Director of the Company since May 2001. He started his career at the Company in 1981 and currently also holds the position of President Commissioner of PT Astra Sedaya Finance, PT Asuransi Astra Buana and PT Astra Aviva Life, Vice President Commissioner of PT Bank Permata Tbk and PT Toyota Astra Financial Services and Commissioner of PT Astra Honda Motor and PT Toyota Astra Motor. He was appointed President Director of PT Astra Sedaya Finance (1997-2006) and had served as Chief Executive of PT Astra International Tbk - Sales Operations (1990-1997). Mr. Gunawan Geniusahardja graduated from the Universitas Kristen Indonesia, Jakarta.

**Djoko Pranoto**

Direktur  
Director

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1954, menjabat Direktur Perseroan sejak Mei 2008. Saat ini, beliau menjabat sebagai Komisaris PT United Tractors Tbk, Wakil Presiden Komisaris PT Toyota Astra Motor, Komisaris PT Astra Daihatsu Motor dan Presiden Komisaris PT Pamapersada Nusantara. Beliau pernah menjabat sebagai Presiden Direktur PT United Tractors Tbk (2007-2015). Bapak Djoko Pranoto menyelesaikan studinya di Fakultas Teknik Mesin di Universitas Trisakti Jakarta.

An Indonesian citizen, was born in 1954, he has served as Director of the Company since May 2008. Currently, he serves as a Commissioner of PT United Tractors Tbk, Vice President Commissioner of PT Toyota Astra Motor, Commissioner of PT Astra Daihatsu Motor and President Commissioner of PT Pamapersada Nusantara. He had served as President Director of PT United Tractors Tbk (2007-2015). Mr. Djoko Pranoto completed his studies at the Faculty of Mechanical Engineering at the University of Trisakti, Jakarta.

**Widya Wiryawan**

Direktur  
Director

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1960, menjabat Direktur Perseroan sejak Mei 2008. Bergabung dengan Astra tahun 1994 dan saat ini beliau menjabat sebagai Presiden Direktur PT Astra Agro Lestari Tbk sejak Mei 2007 dan sebelumnya menjabat Wakil Presiden Direktur sejak tahun 2006. Sebelumnya, beliau menjabat sebagai Direktur Keuangan PT Federal International Finance (1997-2000). Beliau kemudian menjabat Direktur Keuangan PT Astra Otoparts Tbk (2000-2005) sebelum ditunjuk menjadi Wakil Presiden Direktur pada tahun 2006 di perusahaan yang sama. Bapak Widya Wiryawan menyelesaikan studi di Institut Pertanian Bogor dan meraih gelar Master of Business Administration dari University of Sydney, Australia.

An Indonesian citizen, was born in 1960, he has served as Director of the Company since May 2008. He joined Astra in 1994 and currently, he is serving as President Director of PT Astra Agro Lestari Tbk since May 2007 and earlier as its Vice President Director from 2006. Previously, he served as Finance Director of PT Federal International Finance (1997-2000). He later served as Director of Finance of PT Astra Otoparts Tbk (2000-2005) before being appointed as Vice President Director in 2006 of the same company. Mr. Widya Wiryawan finished his studies at Institut Pertanian Bogor and holds a Master of Business Administration from the University of Sydney, Australia.



## PROFIL DIREKSI

BOARD OF DIRECTORS' PROFILE



**Sudirman M. Rusdi**

Direktur  
Director

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1954, menjabat Direktur Perseroan sejak Maret 2010. Beliau juga menjabat sebagai Wakil Presiden Komisaris PT Astra Otoparts Tbk sejak April 2015, Presiden Direktur PT Astra Daihatsu Motor sejak Februari 2011 dan Direktur Daihatsu Motor Co. Ltd sejak Juni 2011. Memulai karirnya di PT Astra Daihatsu Motor pada tahun 1978 dan menjabat sebagai General Manager Manufacturing PT Astra Daihatsu Motor (1991), Direktur PT Gaya Motor (1996-2010), Direktur Technical, Engineering & Manufacturing PT Astra Daihatsu Motor (1998-2006) dan Wakil Presiden Direktur PT Astra Daihatsu Motor (2006-2011). Di samping itu, Beliau juga menjabat sebagai Ketua Umum Gaikindo periode 2010-2013 dan terpilih kembali untuk periode 2013-2016. Bapak Sudirman M. Rusdi juga aktif sebagai anggota pengurus Yayasan Astra Bina Ilmu dan Yayasan Amaliah Astra. Beliau menjabat sebagai Wakil Ketua Umum Kamar Dagang dan Industri Indonesia Bidang Perindustrian periode 2013-2015.



**Simon Collier Dixon**

Direktur  
Director

Warga negara Australia, lahir pada tahun 1973, menjabat Direktur Perseroan sejak Mei 2010. Beliau juga menjabat sebagai Komisaris PT United Tractors Tbk dan PT Astra Otoparts Tbk. Sebelumnya beliau bekerja untuk Jardine Matheson di Hong Kong sebagai Group Treasurer setelah bergabung di tahun 2006. Sebelum itu beliau adalah Partner di PricewaterhouseCoopers. Bapak Simon Collier Dixon menyandang gelar Sarjana Ekonomi (Akuntansi) dari Flinders University, Australia, merupakan Associate Member dari Institute of Chartered Accountants di Australia dan Fellow dari Hong Kong Institute of Certified Public Accountants, dan telah menyelesaikan *Advanced Management Programme* di Harvard Business School.

An Indonesian citizen, was born in 1954, he has served as Director of the Company since March 2010. He also has served as Vice President Commissioner of PT Astra Otoparts Tbk since April 2015, President Director of PT Astra Daihatsu Motor since February 2011 and Director of Daihatsu Motor Co. Ltd since June 2011. He started his career at PT Astra Daihatsu Motor in 1978 and serving as General Manager of Manufacturing at PT Astra Daihatsu Motor (1991), Director of PT Gaya Motor (1996-2010), Director of the Technical, Engineering & Manufacturing of PT Astra Daihatsu Motor (1998-2006), Vice President Director of PT Astra Daihatsu Motor (2006-2011). In addition, he holds a position as Chairman of Gaikindo for the period 2010-2013 and was reelected for the period of 2013-2016. Mr. Sudirman M. Rusdi is also active as a board member of Yayasan Astra Bina Ilmu and Yayasan Amaliah Astra. He held the position of Vice General Chairman for Industry Sector of the Indonesian Chamber of Commerce and Industry for the period of 2013-2015.

An Australian citizen, was born in 1973, he has served as a Director of the Company since May 2010. He also holds positions as a Commissioner of PT United Tractors Tbk and PT Astra Otoparts Tbk. Prior to joining the Company he worked for Jardine Matheson in Hong Kong where he held the position of Group Treasurer, having joined Jardine Matheson in 2006 from PricewaterhouseCoopers, where he was a Partner. Mr. Simon Collier Dixon holds a Bachelor of Economic (Accounting) from Flinders University, Australia, is an Associate Member of the Institute of Chartered Accountants in Australia and a Fellow of the Hong Kong Institute of Certified Public Accountants, and has completed the *Advanced Management Programme* at the Harvard Business School.





**Johannes Loman**

Direktur  
Director

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1959, menjabat sebagai Direktur Perseroan sejak Mei 2011. Beliau juga menjabat sebagai Executive Vice President Director di PT Astra Honda Motor. Selain itu, Beliau juga menjabat sebagai Wakil Presiden Komisaris PT Astra Otoparts Tbk sejak April 2014, Komisaris di PT Federal International Finance (sejak tahun 2007) dan PT Astra Agro Lestari Tbk (sejak April 2015). Bapak Johannes Loman telah bergabung di Astra sejak tahun 1984 dan sebelumnya pernah menjabat sebagai Direktur Marketing di PT Astra Daihatsu Motor dan PT Astra Honda Motor.

An Indonesian citizen, was born in 1959, he has served as a Director in the Company since May 2011. Currently, he also has served as Executive Vice President Director in PT Astra Honda Motor. Moreover, he also holds a position as Vice President Commissioner of PT Astra Otoparts Tbk since April 2014, Commissioner of PT Federal International Finance (since 2007) and PT Astra Agro Lestari Tbk (since April 2015). Mr. Johannes Loman has joined Astra since 1984 and prior to that he held a position as Marketing Director in PT Astra Daihatsu Motor and PT Astra Honda Motor.



**Suparno Djasmin**

Direktur  
Director

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1961, menjabat Direktur Perseroan sejak April 2014. Saat ini, beliau menjabat sebagai Presiden Komisaris PT Federal International Finance, Wakil Presiden Komisaris PT Astra Sedaya Finance dan Komisaris PT Serasi Autoraya dan PT Asuransi Astra Buana. Bapak Suparno Djasmin memulai karirnya di Astra pada 1987 di PT Astra International Tbk. Tahun 2001-2007 menjabat sebagai Chief Executive Officer PT Astra International Tbk - Isuzu Sales Operations dan pernah menjabat sebagai Chief Executive Officer PT Astra International Tbk - Daihatsu Sales Operations pada 2007-2013, Wakil Presiden Direktur PT Toyota Astra Motor dan Chief Executive Officer Toyota Sales Operations. Menyelesaikan pendidikan di Institut Pertanian Bogor Jurusan Teknologi Pangan dan Gizi.

An Indonesian citizen, was born in 1961, he has served as a Director of the Company since April 2014. Currently, he serves as President Commissioner of PT Federal International Finance, Vice President Commissioner of PT Astra Sedaya Finance and Commissioner of PT Serasi Autoraya and PT Asuransi Astra Buana. Mr. Suparno Djasmin joined Astra in 1987 at PT Astra International Tbk. From 2001 to 2007, he served as Chief Executive Officer PT Astra International Tbk – Isuzu Sales Operations and he was a Chief Executive Officer in PT Astra International Tbk – Daihatsu Sales Operations from 2007 to 2013, Vice President Director of PT Toyota Astra Motor and Chief Executive Officer Toyota Sales Operations. He graduated from Institut Pertanian Bogor, majoring in Food Technology & Nutrition.



## PROFIL DIREKSI

BOARD OF DIRECTORS' PROFILE



**Bambang Widjanarko Santoso**

Direktur  
Director

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1959, menjabat Direktur Perseroan sejak April 2014. Beliau juga menjabat sebagai Presiden Komisaris PT Astra Graphia Tbk, PT Serasi Autoraya (TRAC), PT Astratel Nusantara dan Komisaris PT Acset Indonusa Tbk. Memulai karirnya di PT Astra International Tbk pada 1982 sebagai staf Teknologi Informasi sampai menduduki posisi Vice President Sumber Daya Manusia dan Teknologi Informasi. Tahun 1999-2003 menjabat sebagai Managing Director PT Astra Graphia Tbk yang bertanggung jawab atas Information Technology Business (AGIT) dan menjabat sebagai Wakil Presiden Direktur PT United Tractors Tbk pada 2007-2011. Bapak Bambang Widjanarko Santoso menyelesaikan pendidikan di Institut Pertanian Bogor Fakultas Teknologi Pertanian dan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

An Indonesian citizen, was born in 1959, he has served as a Director of the Company since April 2014. He also serves as a President Commissioner of PT Astra Graphia Tbk, PT Serasi Autoraya (TRAC), PT Astratel Nusantara and as a Commissioner of PT Acset Indonusa Tbk. He joined Astra in 1982 as an Information Technology staff member who continued on to be the Vice President of Human Resource and Information Technology at PT Astra International Tbk. From 1999 to 2003, he served as the Managing Director at PT Astra Graphia Tbk which was responsible for Information Technology Solution Business Group (AGIT) and later served as the Vice President Director of PT United Tractors Tbk from 2007 to 2011. Mr. Bambang Widjanarko Santoso studied Agriculture Engineering at Institut Pertanian Bogor and later completed his study in Economics from University of Indonesia.



**Djony Bunarto Tjondro**

Direktur  
Director

Warga negara Indonesia, lahir pada tahun 1964, menjabat Direktur Perseroan sejak April 2015. Bergabung dengan Astra tahun 1989 dan saat ini beliau masih menjabat sebagai Wakil Presiden Komisaris PT Astra Daihatsu Motor, Chief Executive Daihatsu Sales Operation PT Astra International Tbk, Presiden Komisaris PT Astra Otoparts Tbk, Komisaris PT Astra Graphia Tbk dan PT Astra Sedaya Finance. Sebelumnya, beliau menjabat sebagai Chief Executive Isuzu Sales Operation PT Astra International Tbk dan Direktur Marketing PT Isuzu Astra Motor Indonesia (2007-2008). Beliau kemudian menjabat Presiden Direktur PT Astra Sedaya Finance (2009-2013) sebelum ditunjuk menjadi Deputi Direktur Perseroan pada tahun 2013. Bapak Djony Bunarto Tjondro menyelesaikan studi di Fakultas Teknik Universitas Trisakti pada 1989 dan di Institut Pengembangan Manajemen Indonesia (IPMI) Monash Mt. Eliza Business School – Australia pada 1996.

An Indonesian citizen, was born in 1964, he has served as Director of the Company since April 2015. He joined Astra in 1989 and currently, he is also serving as Vice President Commissioner of PT Astra Daihatsu Motor, Chief Executive of Daihatsu Sales Operation, PT Astra International Tbk, President Commissioner of PT Astra Otoparts Tbk, Commissioner of PT Astra Graphia Tbk and PT Astra Sedaya Finance. Previously, he served as Chief Executive of Isuzu Sales Operation, PT Astra International Tbk and Marketing Director of PT Isuzu Astra Motor Indonesia (2007-2008). He later served as President Director of PT Astra Sedaya Finance (2009-2013) before being appointed as Deputy Director of the Company in 2013. Mr. Djony Bunarto Tjondro completed his studies at the Faculty of Engineering, Mechanical Engineering, Trisakti University and Institut Pengembangan Manajemen Indonesia (IPMI) Monash Mt. Eliza Business School – Australia.

# STRUKTUR ORGANISASI

## ORGANIZATION STRUCTURE



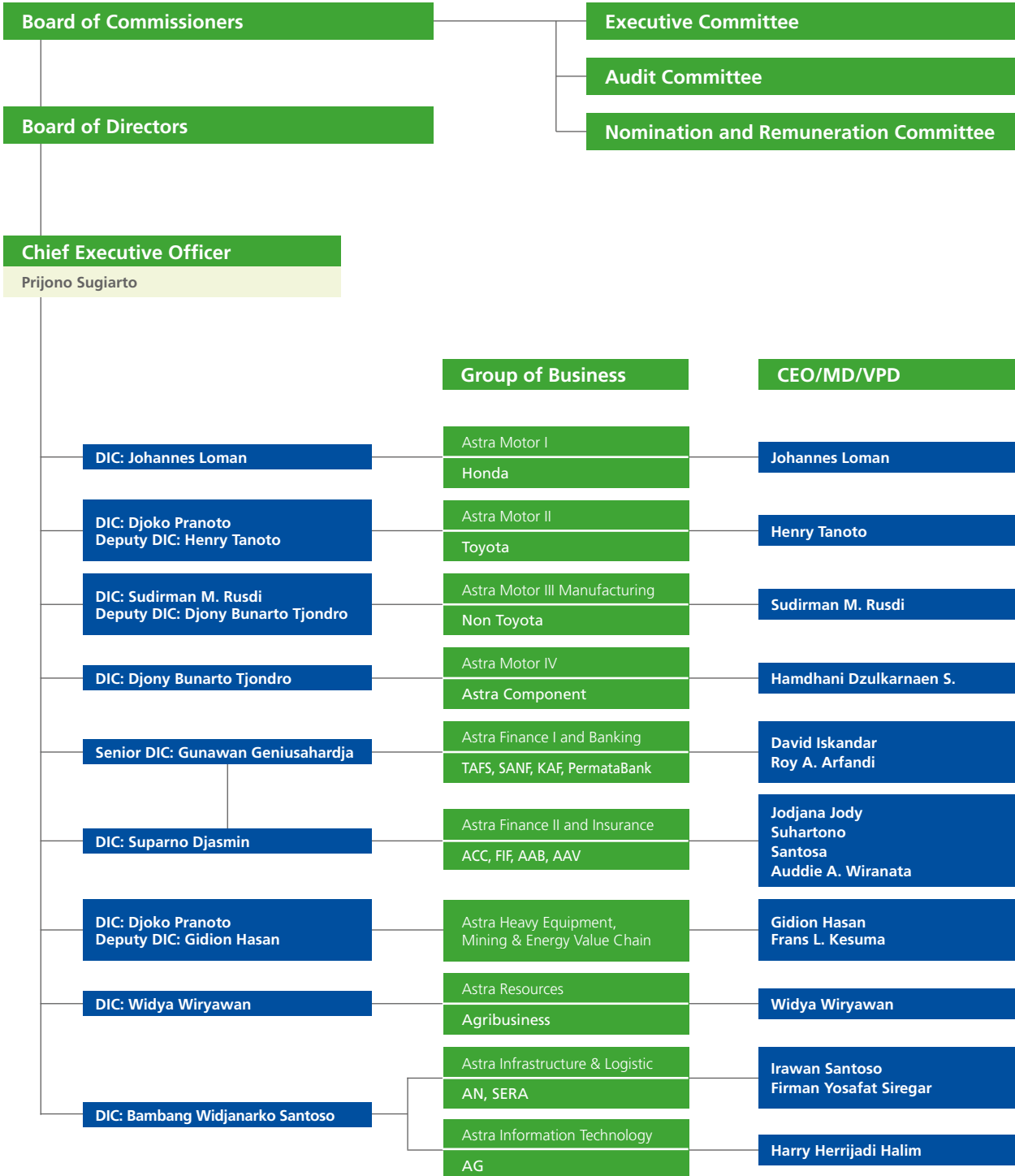
\*) concurrent

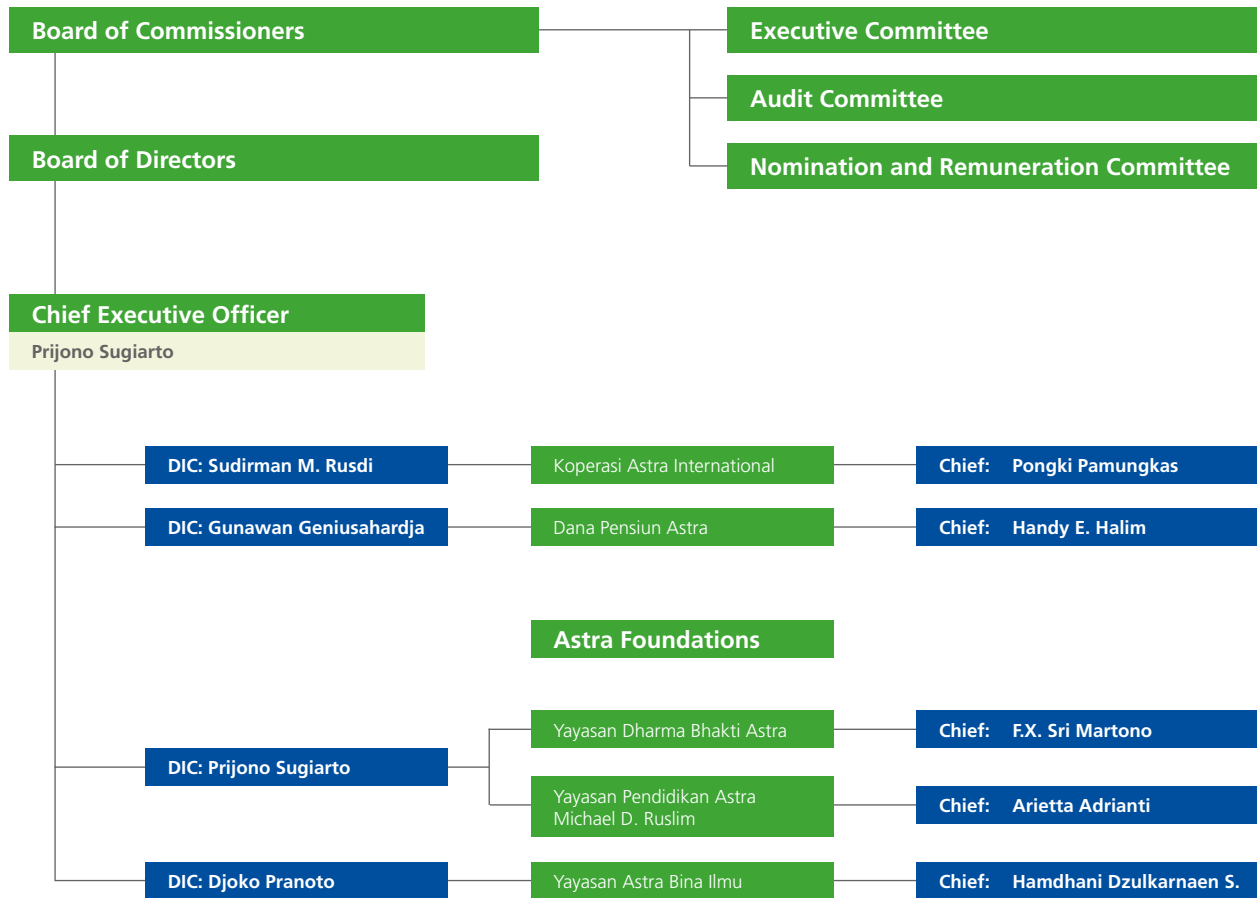




# STRUKTUR ORGANISASI

ORGANIZATION STRUCTURE







# PROFIL KOMITE-KOMITE

## COMMITTEES PROFILE

### **Komite Audit**

Audit Committee

Ketua  
Chairman : Muhamad Chatib Basri

Anggota  
Member : Inget Sembiring  
Harry Wiguna

Anggota Khusus  
Special Member : Chiew Sin Cheok

Profil masing-masing Ketua Komite Audit dan Anggota Komite Audit Khusus tercantum di uraian Profil Perusahaan.

Profiles of the Chairman and Special Member of Audit Committee are presented in Corporate Profile section.





**Inget Sembiring**

Anggota  
Member

Warga negara Indonesia, Beliau diangkat sebagai Anggota Komite Audit Perseroan sejak Juni 2012. Pada saat ini beliau juga menjabat sebagai Komisaris dan Ketua Komite Audit PT Astra Graphia Tbk. Sebelumnya beliau pernah menjabat sebagai Komisaris dan Ketua Komite Audit PT Surya Artha Nusantara Finance (2011-2013), Komisaris dan Ketua Komite Audit PT Bank Permata Tbk (2006-2010), Komisaris dan Ketua Komite Audit PT United Tractors Tbk (2001- 2006), Anggota KPKPN (2001-2004). Beliau juga aktif saat ini dalam berbagai organisasi sosial, termasuk sebagai Ketua Yayasan BPK Gunung Mulia, Dewan Pengurus Yayasan Pencinta Danau Toba, Wakil Ketua Dewan Pembina Yayasan Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (PPM). Beliau menyelesaikan pendidikannya di Sekolah Manajemen LPPM Jakarta pada tahun 1970 dan Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Indonesia pada tahun 1967.

An Indonesian citizen, he was appointed as Member of the Company's Audit Committee in June 2012. Currently, he also serves as Commissioner and Chairman of Audit Committee PT Astra Graphia Tbk. Previously, he served as Commissioner and Chairman of Audit Committee PT Surya Artha Nusantara Finance (2011-2013), Commissioner and Chairman of Audit Committee PT Bank Permata Tbk (2006-2010), Commissioner and Chairman of Audit Committee PT United Tractors Tbk (2001- 2006), and Member of the Commission for Wealth Investigation of Government Officials (2001-2004). Presently, he is also active in a number of social organizations, including as Chairman of BPK Gunung Mulia Foundation and Chairman Governing Board Lake Toba Heritage Foundation, Vice Chairman of the PPM Foundation. He completed his study in the LPPM School of Management Jakarta in 1970 and Faculty of Economics, Gadjah Mada University in Yogyakarta, Indonesia, in 1967.



**Harry Wiguna**

Anggota  
Member

Warga negara Indonesia, Beliau diangkat sebagai Anggota Komite Audit Perseroan sejak Juni 2012. Pada saat ini beliau juga menjabat sebagai Komisaris Independen dan Ketua Komite Audit PT Toyota Astra Financial Services, Direktur Utama PT Eagle Capital, Komisaris Independen PT Mitrahaftera Segara Sejati Tbk dan Komisaris Independen PT Eatertainment International Tbk. Sebelumnya beliau pernah menjabat sebagai Komisaris Independen Indonesia Central Counterparty, PT Kliring Penjaminan Efek Indonesia (2007-2010), Direktur PT Danareksa (Persero) (2005-2009), Komisaris PT Danareksa Sekuritas (2008-2009), Komisaris PT Danareksa Investment Management (2005-2008), Komisaris PT Danareksa Finance (2005-2009), Direktur Pencatatan PT Bursa Efek Jakarta (2002-2005), Direktur Perdagangan dan Pencatatan PT Bursa Efek Jakarta (1999-2002), Presiden Direktur PT Sinarmas Sekuritas (1995-1999). Beliau menyelesaikan pendidikannya di Fakultas Ekonomi, jurusan Akuntansi, Universitas Indonesia.

An Indonesian citizen, he was appointed as Member of the Company's Audit Committee in June 2012. He is currently serving as Independent Commissioner and Chairman of Audit Committee PT Toyota Astra Financial Services, President Director of PT Eagle Capital, Independent Commissioner of PT Mitrahaftera Segara Sejati Tbk, and Independent Commissioner of PT Golden Eagle Energy Tbk. Previously, he served as Independent Commissioner of Indonesia Central Counterparty, PT Kliring Penjaminan Efek Indonesia (2007-2010), Director of PT Danareksa (Persero) (2005-2009), Commissioner of PT Danareksa Sekuritas (2008-2009), Commissioner of PT Danareksa Investment Management (2005-2008), Commissioner of PT Danareksa Finance (2005-2009), Listing Director of PT Bursa Efek Jakarta (2002-2005), Trading and Listing Director of PT Bursa Efek Jakarta (1999-2002), and President Director of PT Sinarmas Sekuritas (1995-1999). He completed his study in Accounting at the Faculty of Economics, University of Indonesia.



# PROFIL KOMITE-KOMITE

COMMITTEES PROFILE

## Komite Nominasi dan Remunerasi

Nomination and Remuneration Committee

Ketua Chairman	: Mari Elka Pangestu
Anggota Member	: Benjamin William Keswick David Alexander Newbigging

Profil masing-masing anggota Komite Nominasi dan Remunerasi tercantum di uraian Profil Perusahaan.

The Nomination and Remuneration Committee profile is presented in the Corporate Profile section.

## Komite Eksekutif

Executive Committee

Ketua Chairman	: Benjamin William Keswick
Anggota Member	: Mark Spencer Greenberg David Alexander Newbigging Chiew Sin Cheok Budi Setiadharna Prijono Sugiarto Simon Collier Dixon Djoko Pranoto Sudirman M. Rusdi Djony Bunarto Tjondro

Profil masing-masing anggota Komite Eksekutif tercantum di uraian Profil Perusahaan.

The Executive Committee profile is presented in the Corporate Profile section.

# ANAK PERUSAHAAN, VENTURA BERSAMA, DAN PERUSAHAAN ASOSIASI

## SUBSIDIARIES, JOINT VENTURES, AND ASSOCIATES

### ASTRA MOTOR I/MOTORCYCLE

#### PT Astra Honda Motor

Jl. Yos Sudarso Sunter I, Jakarta Utara

#### PT Suryaraya Rubberindo Industries

Kawasan Industri Menara Permai  
Jl. Narogong Raya Km 23,8, Cileungsi,  
Bogor

### ASTRA MOTOR II/TOYOTA

#### PT Toyota - Astra Motor

Jl. Yos Sudarso - Sunter II, Jakarta Utara

### ASTRA MOTOR III/ AUTOMOTIVE-NON TOYOTA

#### PT Astra Daihatsu Motor

Jl. Gaya Motor III/5, Sunter II, Jakarta Utara

#### PT Astra Multi Trucks Indonesia

(d/h PT Astra Nissan Diesel Indonesia)  
Danau Sunter Selatan Blok O/5, Sunter II,  
Jakarta Utara

#### PT Fuji Technica Indonesia

KIIC Lot A-7,  
Tol Jakarta - Cikampek Km. 47

#### PT Gaya Motor

Jl. Gaya Motor Raya I, Sunter II,  
Jakarta Utara

#### PT Inti Pantja Press Industry

Jl. Kaliabang No. 1, Medan  
Satria Pd. Ungu, Bekasi

#### PT Isuzu Astra Motor Indonesia

Gd. Isuzu Lt. 7, Jl. Danau Sunter Utara  
Blok O-3 Kav. 30, Sunter II,  
Jakarta Utara

#### PT Pulogadung Pawitra Laksana

Jl. Gaya Motor II No. 1, Sunter II, Jakarta

#### PT Tjahja Sakti Motor

Jl. Gaya Motor II No. 1, Sunter II, Jakarta

#### PT Astra Auto Prima

Jl. Gaya Motor Selatan No. 1, Sunter II,  
Jakarta 14330

### ASTRA MOTOR IV - COMPONENT

#### PT Aisin Indonesia

East Jakarta Industrial Park (EJIP) Plot 5J  
Cikarang Selatan, Bekasi,  
Jawa Barat 17550

#### PT Aisin Indonesia Automotive

Jl. Harapan VII Lot LL 9 & 10, Kawasan  
Industri KIIC, Desa Parungmulya,  
Kec. Ciampel, Karawang,  
Jawa Barat

#### PT Ardendi Jaya Sentosa

Jl. Pegangsaan Dua Km. 2.2,  
Kelapa Gading, Jakarta Utara 14250

#### PT Astra Daido Steel Indonesia

Plant I:  
Jl. Kasir I Ds. Pasir Jaya Kec. Jatiuwung,  
Tangerang 15135

#### Plant II:

Kawasan Industri Green Land Cluster  
Batavia Blok AG/12, Cikarang Pusat,  
Bekasi, Jawa Barat 17530

#### PT Astra Komponen Indonesia

Jl. Raya Mayor Oking Jayaatmaja  
Km. 2.2 No. 1, Karangasem Barat,  
Citireup, Jawa Barat 16810

#### PT Astra Nippon Gasket Indonesia

Jl. Maligi III Lot N-1, Kawasan Industri KIIC  
Karawang Barat, Jawa Barat 41361

#### PT Astra Otoparts Tbk:

#### PT Astra Otoparts Tbk - Head Office

Jl. Pegangsaan Dua Km. 2.2, Kelapa  
Gading, Jakarta Utara 14250

#### PT Astra Otoparts Tbk

#### Divisi Domestik

Jl. Pegangsaan Dua Km. 2.2, Kelapa  
Gading, Jakarta Utara 14250





# ANAK PERUSAHAAN, VENTURA BERSAMA, DAN PERUSAHAAN ASOSIASI

SUBSIDIARIES, JOINT VENTURES, AND ASSOCIATES

## PT Astra Otoparts Tbk

### Divisi International

Jl. Pegangsaan Dua Km. 2.2, Kelapa Gading, Jakarta Utara 14250

## PT Astra Otoparts Tbk

### Divisi Retail

Jl. Pegangsaan Dua Km. 2.2, Kelapa Gading, Jakarta Utara 14250

## PT Astra Otoparts Tbk

### Divisi Nusametal

Jl. Pegangsaan Dua Km. 2.1, Kelapa Gading, Jakarta Utara 14250

## PT Astra Otoparts Tbk

### Divisi Adiwira Plastik

Plant I:

Jl. Raya Jakarta - Bogor Km. 51.3, Ciluar, Bogor, Jawa Barat 16710

Plant II:

Jl. Raya Jakarta - Bogor Km. 47 Nanggewer Mekar, Bogor, Jawa Barat 16912

## PT Astra Otoparts Tbk

### Divisi Winteq

Jl. Raya Jakarta - Bogor Km. 47 Nanggewer Mekar, Bogor, Jawa Barat 16912

## PT AT Indonesia

Jl. Maligi III H 1-5, Kawasan Industri KIIC Tol Jakarta Cikampek Km. 47, Karawang, Jawa Barat 41361

## PT Century Batteries Indonesia

Jl. Raya Bekasi Km. 25, Cakung, Jakarta Timur 13910

## PT Denso Indonesia

Plant I:

Jl. Gaya Motor I No. 6, Sunter II, Jakarta Utara 14330

Plant II:

Jl. Kalimantan Blok E 1-2, Kawasan Industri MM2100, Cibitung, Jawa Barat 17520

Plant III:

Jl. Selayar III Blok K No. 2, Kawasan Industri MM2100, Cibitung, Jawa Barat 17845

## PT DIC Astra Chemicals

Jl. Pulobuaran Raya Blok-III DD 5-10, Kawasan Industri Pulo Gadung, Jakarta Timur 13930

## PT Federal Izumi Manufacturing

Komplek Industri Menara Permai, Jl. Narogong Raya Km. 23.8, Cileungsi, Jawa Barat 16820

## PT Federal Nittan Industries

Jl. Halmahera Blok DD-9, Kawasan Industri MM2100 Cibitung, Jawa Barat 17520

## PT FSCM Manufacturing Indonesia

Plant I & II:

Jl. Raya Pulogadung No. 30, Kawasan Industri Pulo Gadung, Jakarta Timur 13930

Plant III:

Jl. Raya Narogong Km. 15 Pangkalan 6, Cileungsi, Jawa Barat 16820

Plant IV:

Jl. By Pass Krian Km. 26 No. 8, Krian, Sidoarjo, Jawa Timur 61262

## PT Gemala Kempa Daya

Jl. Raya Pegangsaan Dua Km. 1.6 Blok A1, Kelapa Gading, Jakarta Utara 14250

## PT GS Battery

Plant I:

Jl. Laksamana Muda Yos Sudarso, Sunter I, Jakarta Utara 14330

Plant II:

Kawasan Industri Surya Cipta Swadaya Jl. Surya Utama, Kav. 13 - 14, Teluk Jambe, Karawang, Jawa Barat 41361

## PT Indokarlo Perkasa

Jl. Raya Jakarta Bogor Km. 47, Nanggewer Mekar, Bogor, Jawa Barat 16912

## PT Inti Ganda Perdana

Jl. Raya Pegangsaan Dua Km. 1.6 Blok A1, Kelapa Gading, Jakarta Utara 14250

## PT Kayaba Indonesia

Jl. Jawa Blok ii No. 4, Kawasan Industri MM2100 Cibitung, Jawa Barat 17520

## PT Menara Terus Makmur

Jl. Jababeka XI Blok H3 No. 12, Kawasan Industri Jababeka, Cikarang, Jawa Barat 17530

## PT Nusa Keihin Indonesia

Jl. Selayar II Blok D7 No. 1, Kawasan Industri MM2100 Cibitung, Jawa Barat 17520

## PT Senantiasa Makmur

Jl. Raya Pegangsaan Dua Km. 2.2, Kelapa Gading, Jakarta Utara 14250

## PT Toyota Gosei Safety Systems Indonesia

Jl. Raya Jakarta Bogor Km. 47.5 Nanggewer Mekar, Bogor, Jawa Barat 16912

## PT Akebono Brake Astra Indonesia

Jl. Raya Pegangsaan Dua Km. 1.6 Blok A4 Kelapa Gading, Jakarta Utara 14250

## PT Wahana Eka Paramitra

Jl. Raya Pegangsaan Dua Km. 1.6 Blok A4 Kelapa Gading, Jakarta Utara 14250

## PT Denso Sales Indonesia

Jl. Gaya Motor I No. 6, Sunter II, Jakarta Utara 14330

## PT Astra Visteon Indonesia

Jl. Lanbau Kel. Karangasem Barat, Citereup, Jawa Barat 16810

## PT TD Automotive Compressor Indonesia

Jl. Selayar IV Blok L-3 Kawasan Industri Bekasi Matra Bekasi, Jawa Barat 17530

## Akebono Brake Astra Vietnam Co., Ltd

Plot D-10 (RF-1a) Thang Long Industrial Park II Yen My District, Hung Yen Province, Vietnam

**PT Astra Nippon NHK Precision**

Jl. Maligi III Lot N-1 Kawasan Industri KIIC  
Karawang Barat, Jawa Barat 41361  
Superior Chain (Hangzhou) Co., Ltd.  
Hangzhou Yuhang District,  
Cangqian Town, Gaoqiao Village, China

**PT Evoluzione Tyres**

Jl. Raya Purwadadi - Kalijati,  
Dusun Kaliangbawang, Desa Wanakerta,  
Kec. Purwadadi, Kab. Subang,  
Jawa Barat 41261

**PT Astra Juoku Indonesia**

Jl. Mitra Timur II Blok D No. 4-6, 51-  
53 Kawasan Industri Mitra Karawang,  
Karawang, Jawa Barat 17520

**PT Autoplastik Indonesia**

Jl. Mitra Barat I Blok GB  
Kawasan Industri Mitra Karawang,  
Karawang, Jawa Barat 41361

**PT Velasto Indonesia**

Kp. Nagrog No. 5 Kertamukti,  
Kec. Campaka Purwakarta,  
Jawa Barat 41181

**PT Pakoakuina**

Jl. Gaya Motor Sunter II,  
Jakarta Utara 14250

**PT Inkoasku**

Jl. Gaya Motor Sunter II,  
Jakarta Utara 14250

**PT Palingda Nasional**

Jl. Gaya Motor Sunter II,  
Jakarta Utara 14250

**PT Topy Palingda Manufacturing  
Indonesia**

Jl. Surya Utama Kav. I-65A1  
Kawasan Industri Suryacipta, Karawang,  
Jawa Barat 41361

**PT Metalart Indonesia**

Jl. Harapan III Lot JJ-21  
Kawasan Industri KIIC  
Karawang, Jawa Barat 41361

**SKF Indonesia**

Jl. Inspeksi Cakung Drain, Cakung Barat,  
Jakarta Timur 13910

**Bridgestone Astra Indonesia**

Kampung Nagrog RT 4 RW 2  
Desa Kertamukti Kec. Campaka  
Kab. Purwakarta

**ASTRA HEAVY EQUIPMENT****PT Energia Prima Nusantara**

Jl. Rawagelam I No. 9,  
Kawasan Industri Pulogadung,  
Jakarta Timur 13930

**PT Karya Supra Perkasa**

Jl. Raya Bekasi Km. 22, Cakung,  
Jakarta 13910

**PT United Tractors Tbk**

Jl. Raya Bekasi Km 22 Cakung,  
Jakarta Timur

**PT Bina Pertiwi (BP)**

Jl. Raya Bekasi Km. 22,  
Cakung, Jakarta 13910

**PT United Tractors Pandu Engineering  
(UTPE)**

Jl. Jababeka XI Blok H 30 – 40,  
Kawasan Industri Jababeka  
Cikarang 17530

**UT Heavy Industry (S) Pte. Ltd.**

11 Tuas View Crescent,  
Multico Building, Singapore 637643

**PT Komatsu Remanufacturing Asia**

Jl. Pulau Balang no 99 RT 36,  
Kelurahan Karang Joang  
Kecamatan, Balikpapan Utara,  
Balikpapan, Kalimantan Timur 76127

**PT Patria Maritime Lines**

Jl. Jababeka XI Blok H 30-40,  
Kawasan Industri Jababeka  
Cikarang 17530

**PT Patria Maritim Perkasa**

Kav. 20, Sungai Lekop, RT. 05 RW. 07,  
Sagulung, Batam

**PT Patria Maritime Industry**

Jl. Jababeka XI Blok H 30-40,  
Kawasan Industri Jababeka  
Cikarang 17530

**PT Komatsu Patria Attachment**

Jl. Irian Blok JJ-4-1, MM2100  
Industrial Estate Cikarang 1752

**PT Andalan Multi Kencana (AMK)**

Jl. Raya Bekasi Km. 22,  
Cakung, Jakarta 13910

**Allmakes Asia Pacific Pte. Ltd.**

11 Tuas View Crescent,  
Multico Building, Singapore 637643

**PT Swadaya Harapan Nusantara**

Ged. Traktor Nusantara,  
Jl. Pulo Gadung No. 32, KIP,  
Jakarta Timur

**PT Universal Tekno Reksajaya**

Jl. Raya Bekasi Km. 22, Cakung,  
Jakarta 13910

**PT Pamapersada Nusantara (Pama)**

Jl. Rawa Gelam 1 No. 9,  
Jakarta Industrial Estate  
Pulogadung, Jakarta Timur 13930

**PT United Tractors Semen Gresik  
(Persero)**

Desa Sumberarum, Kec. Kerek,  
Kabupaten Tuban,  
Jawa Timur 62356

**PT Pama Indo Mining**

Jl. Rawa Gelam I No. 9,  
Kawasan Industri Pulogadung,  
Jakarta Timur 13930

**PT Kalimantan Prima Persada**

Jl. Rawa Gelam I No. 9,  
Kawasan Industri Pulogadung,  
Jakarta Timur 13930

**PT Multi Prima Universal**

Jl. Raya Bekasi Km. 22, Cakung,  
Jakarta 13910

**PT Prima Multi Mineral**

Jl. Rawa Gelam I No. 9,  
Kawasan Industri Pulogadung,  
Jakarta Timur 13930

**PT Tuah Turangga Agung (TTA)**

Jl. Raya Bekasi Km. 22,  
Cakung, Jakarta 13910



# ANAK PERUSAHAAN, VENTURA BERSAMA, DAN PERUSAHAAN ASOSIASI

SUBSIDIARIES, JOINT VENTURES, AND ASSOCIATES

## PT Telen Orbit Prima

Jl. Raya Bekasi Km. 22,  
Cakung, Jakarta 13910

## PT Nusantara Citra Jaya Abadi

Menara Global Lt. 9, Suite 9A,  
Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 27  
Kuningan Timur, Setiabudi, Jak-Sel

## PT Kadya Caraka Mulia

Jl. A. Yani Km. 93, Desa Pulau Pinang  
Kecamatan Bunuang, Kabupaten Patin

## PT Agung Bara Prima

Jl. Raya Bekasi Km. 22, Cakung,  
Jakarta 13910

## PT Anugerah Gunung Mas

Jl. Raya Bekasi Km. 22, Cakung,  
Jakarta 13910

## PT Duta Sejahtera

Jl. Raya Bekasi Km. 22, Cakung,  
Jakarta 13910

## PT Duta Nurcahya

Jl. Raya Bekasi Km. 22, Cakung,  
Jakarta 13910

## PT Piranti Jaya Utama

Jl. Raya Bekasi Km. 22, Cakung,  
Jakarta 13910

## PT Borneo Berkat Makmur

Jl. Raya Bekasi Km. 22, Cakung,  
Jakarta 13910

## PT Asmin Bara Jaan

Jl. Abdul Muis No. 50 Lt. 2, Jakarta Pusat

## PT Asmin Bara Bronang

Jl. Abdul Muis No. 50 Lt. 2, Jakarta Pusat

## PT Bukit Enim Energi

Jl. Basuki Rahmat No. 02,  
Kecamatan Kemuning  
Palembang, Sumatera Selatan

## PT Traktor Nusantara

Jl. Pulogadung No. 32,  
Kawasan Industri Pulogadung  
Jakarta Timur 13930

## PT Tambang Supra Perkasa

Jl. Raya Bekasi Km. 22, Cakung,  
Jakarta 13910

## PT Sumbawa Jutaraya

Gedung Prudential Tower Lt. 27  
Jl. Jend. Sudirman Kav. 79, Setiabudi,  
Jakarta Selatan, 12910

## PT Danusa Tambang Nusantara

Gedung PT Pamapersada Nusantara  
Jl. Rawagelam I No. 9  
Kawasan Industri Pulogadung  
Jakarta Timur, 13930.

## PT Tambang Karya Supra

PT United Tractors Tbk Km. 22,  
Cakung, Jakarta 13910

## Acset Indonusa Co, Ltd.

C2 Thuy Loi Hostel, 301 Street, Binh Tanh  
District, Ho Chi Minh City, Vietnam

## PT Innotech System

Acset Building, Jalan Majapahit No. 26  
Petojo Selatan, Gambir, Jakarta 10160

## PT Sacindo Machinery

Jalan Abdul Muis No. 8, Lantai 4  
Petojo Selatan, Gambir, Jakarta 10160

## PT Aneka Raya Konstruksi Mesindo

Acset Building, Jalan Majapahit No. 26  
Petojo Selatan, Gambir, Jakarta 10160

## PT ATMC Pump Services

Acset Building, Jalan Majapahit No. 26  
Petojo Selatan, Gambir, Jakarta 10160

## PT Bintang Kindenken Engineering Indonesia

Komp. Jembatan Lima Permai  
Jl. KH. Moh. Mansyur No.11, Blok D 8-9,  
Jakarta 10140

## ASTRA RESOURCES - AGRIBUSINESS

### PT Astra Agro Lestari Tbk

Jl. Pulo Ayang Raya Blok OR-1,  
Kawasan Industri Pulogadung,  
Jakarta Timur

## PT Agro Menara Rachmat

Kalimantan Tengah

## PT Agro Nusa Abadi

Sulawesi Tengah

## PT Bhadra Cemerlang

Kalimantan Tengah

## PT Bhadra Sukses

Sulawesi Barat

## PT Borneo Indah Marjaya

Kalimantan Timur

## PT Cakradenta Agung Pertiwi

Kalimantan Selatan

## PT Cakung Permata Nusa

Kalimantan Selatan

## PT Cipta Agro Nusantara

Sulawesi Tengah

## PT Cipta Narada Lestari

Kalimantan Timur

## PT Eka Dura Perdana

Riau

## PT Eka Dura Indonesia

Riau

## PT Gunung Sejahtera Dua Indah

Kalimantan Tengah

## PT Gunung Sejahtera Ibu Pertiwi

Kalimantan Tengah

## PT Gunung Sejahtera Puti Pesona

Kalimantan Tengah

## PT Gunung Sejahtera Raman Permai

Kalimantan Tengah

## PT Gunung Sejahtera Yoli Makmur

Kalimantan Tengah

## PT Karya Tanah Subur

Aceh

## PT Karyanusa Ekadaya

Kalimantan Timur



**PT Kimia Tirta Utama**

Riau

**PT Lestari Tani Teladan**

Sulawesi Tengah

**PT Letawa**

Sulawesi Barat

**PT Mamuang**

Sulawesi Barat

**PT Nirmala Agro Lestari**

Kalimantan Tengah

**PT Palma Plantasindo**

Kalimantan Timur

**PT Pandji Waringin**

Banten

**PT Pasang Kayu**

Sulawesi Barat

**PT Perkebunan Lembah Bhakti**

Aceh

**PT Persadabina Nusantaraabadi**

Kalimantan Tengah

**PT Persada Dinamika Lestari**

Kalimantan Selatan

**PT Rimbunan Alam Sentosa**

Sulawesi Tengah

**PT Sari Aditya Loka**

Jambi

**PT Sari Lembah Subur**

Riau

**PT Sawit Asahan Indah**

Riau

**PT Sawit Jaya Abadi**

Sulawesi Tengah

**PT Subur Abadi Plantations**

Kalimantan Timur

**PT Subur Agro Makmur**

Kalimantan Selatan

**PT Sukses Tani Nusasubur**

Kalimantan Timur

**PT Sumber Kharisma Persada**

Kalimantan Timur

**PT Suryaindah Nusantarapagi**

Kalimantan Tengah

**PT Suryaraya Lestari**

Sulawesi Barat

**PT Tunggal Perkasa Plantations**

Riau

**PT Waru Kaltim Plantation**

Kalimantan Timur

**PT Tribuana Mas**

Kalimantan Selatan

**PT Tanjung Sarana Lestari**

Sulawesi Barat

**Astra-KLK Pte Ltd**

Singapura

**PT Kreasijaya Adhikarya**

Dumai

**ASTRA SYSTEM I -  
INFORMATION TECHNOLOGY****PT Astra Graphia Tbk**Jl. Kramat Raya no. 43,  
Jakarta Pusat 10220**PT Astra Graphia Information  
Technology**ANZ Tower Lt. 22,  
Jl. Jend. Sudirman Kav. 33A,  
Jakarta Pusat 10220**PT Astragraphia Xprins Indonesia**Jl. Kramat Raya No. 43 Senen,  
Jakarta Pusat 10450**ASTRA SYSTEM II -  
INFRASTRUCTURE****PT Astratel Nusantara**Setiabudi Atrium Building 3<sup>rd</sup> floor,  
Suite 303, Jl. H.R. Rasuna Said Kav. 62,  
Jakarta 12920**PT Gresik Distribution Terminal**Talavera Office Park 22<sup>nd</sup>-27<sup>th</sup> Floor  
Jl. Letjen Simatupang Kav. 22-26,  
Jakarta Selatan - 12430**PT Indonesia Network**Setiabudi Atrium Building 3<sup>rd</sup> floor,  
Suite 303, Jl. H.R. Rasuna Said Kav. 62,  
Jakarta 12920**PT Intertel Nusaperdana**Setiabudi Atrium Building 3<sup>rd</sup> floor,  
Suite 303, Jl. H.R. Rasuna Said Kav. 62,  
Jakarta 12920**PT Marga Mandala Sakti**Karawaci Office Park Blok H, No. 66-68  
Lippo Karawaci - Tangerang 15811**PT Marga Trans Nusantara**Ruko Bidex Blok H No. 07  
Jl. Pahlawan Seribu, BSD City,  
Tangerang 15321**PT PAM Lyonnaise Jaya**Sentral Senayan I Office Tower, Lt. 7  
Jl. Asia Afrika No. 8, Jakarta Pusat 10270**PT Sedaya Multi Investama**Setiabudi Atrium Building 3<sup>rd</sup> floor,  
Suite 303 Jl. H.R. Rasuna Said Kav. 62,  
Jakarta 12920**PT Toyofuji Logistics Indonesia (TFLI)**Grha Sera 7<sup>th</sup> Floor, Jl. Mitra Sunter  
Boulevard C-2/90, Sunter Jaya,  
Tanjung Priok, Jakarta Utara 14350**PT Transutama Arya Sejahtera**Setiabudi Atrium Building 3<sup>rd</sup> floor,  
Suite 303, Jl. H.R. Rasuna Said Kav. 62,  
Jakarta 12920



# ANAK PERUSAHAAN, VENTURA BERSAMA, DAN PERUSAHAAN ASOSIASI

SUBSIDIARIES, JOINT VENTURES, AND ASSOCIATES

## PT Marga Harjaya Infrastructure

Setiabudi Atrium Building 7<sup>th</sup> floor,  
Suite 701B, Jl. H.R. Rasuna Said Kav. 62,  
Jakarta 12920

## PT Pelabuhan Penajam Banua Taka

Setiabudi Atrium Building 3<sup>rd</sup> floor,  
Suite 305, Jl. H.R. Rasuna Said Kav. 62,  
Jakarta 12920

## PT Trans Marga Jateng

Jl. Murbei No. 1, Sumurboto  
Semarang 50269, Jawa Tengah

## SAR GROUP

### PT Balai Lelang Serasi

Gedung TRAC – Grha Sera  
Jl. Mitra Sunter Boulevard C2, Kav. 90,  
Jakarta Utara

### PT Daya Mitra Serasi

Jl. Raya Condet No.15, Jakarta Timur

### PT Harmoni Mitra Utama

KBN Marunda, Jl. Pontianak Blok C2-01,  
Jakarta 14120

### PT Serasi Autoraya (TRAC)

Gedung TRAC – Grha Sera  
Jl. Mitra Sunter Boulevard C2  
Kav. 90, Jakarta Utara

### PT Serasi Transportasi Nusantara

Jl. Wonorejo Timur No.99, Surabaya

### PT Serasi Logistics Indonesia

Jl. Pontianak Blok C2/01 KBN Marunda,  
Jakarta Utara 14120

### PT Toyofuji Serasi Indonesia

Gedung TRAC – Grha Sera  
Jl. Mitra Sunter Boulevard C2, Kav. 90,  
Jakarta Utara

### PT United Automobil 90 Utama

Jl. Wonorejo Timur No.99, Surabaya

### PT Serasi Mitra Mobil

### PT Serasi Shipping Indonesia

## ASTRA FINANCE

### PT Astra Auto Finance

Gedung ACC, Jl. T.B. Simatupang No. 90  
Jakarta Selatan 12530

### PT Astra Aviva Life

Pondok Indah Office Tower 3, Lt. 10  
Jl. Sultan Iskandar Muda Kav. V-TA  
Pondok Indah, Jakarta Selatan 12310

### PT Astra Mitra Ventura

Jl. Gaya Motor I No. 10 Sunter II  
Jakarta Utara

### PT Astra Multi Finance

Jl. TB. Simatupang Kav. 15,  
Cilandak Barat, Jakarta 12340

### PT Astra Sedaya Finance

Gedung ACC, Jl. T.B. Simatupang No. 90,  
Jakarta Selatan 12530

### PT Asuransi Astra Buana

Grha Asuransi Astra  
Jl. TB. Simatupang Kav. 15, Cilandak Barat  
Jakarta Selatan 12430

### PT Bank Permata Tbk

Permata Tower I  
Jl. Jend. Sudirman Kav. 27  
Jakarta Pusat 12920

### PT Federal International Finance

Jl. TB. Simatupang Kav. 15  
Cilandak Barat Jakarta 12340

### PT Komatsu Astra Finance

Jl. TB. Simatupang Kav. 15,  
Cilandak Barat Jakarta 12340

### PT Pratama Sedaya Finance

Gedung ACC  
Jl. T.B. Simatupang No. 90  
Jakarta Selatan 12530

### PT Sedaya Pratama

Gedung ACC, Jl. T.B. Simatupang No. 90,  
Jakarta Selatan 12530

### PT Staco Estika Sedaya Finance

Gedung ACC, Jl. T.B. Simatupang No. 90  
Jakarta Selatan 12530

## PT Stacomitra Graha

Gedung ACC, Jl. T.B. Simatupang No. 90  
Jakarta Selatan 12530

## PT Surya Artha Nusantara Finance

Perkantoran Hijau Arkadia Tower B Lt. 11  
Jl. TB Simatupang Kav. 88, Jakarta Selatan

## PT Swadharma Bhakti Sedaya Finance

Graha Rekso Lt. 5  
Jl. Boulevard Artha Gading, Kav A1  
Center Business, Jakarta Utara 14240

## PT Toyota Astra Financial Services

Gd. Mega Plaza Lt. 8,  
Jl. Rasuna Said Kav C3, Jakarta Selatan

## PT Garda Era Sedaya

Jl. Gaya Motor Raya No. 8, Sunter II  
Jakarta 14330

## PT Jardine Lloyd Thompson

Gedung World Trade Center, 10<sup>th</sup> Floor  
Jl. Jend. Sudirman Kav. 29-31  
Jakarta Selatan

## PT Matra Graha Sarana

Menara FIF  
Jl. TB. Simatupang Kav. 15  
Lebak Bulus, Cilandak  
Jakarta Selatan 12440

## MISCELLANEOUS

### PT Arya Kharisma

Jl. Gaya Motor Raya No. 8  
Sunter II - Jakarta Utara

### PT Brahmayasa Bahtera

Wisma Nugra Santana, Lt. 17  
Jl. Jend. Sudirman Kav. 7-8, Jakarta 10220

### PT Menara Astra

Wisma Nugra Santana - Lt. Mezzanine  
Jl. Jend. Sudirman Kav. 7-8, Jakarta 10220

### PT Samadista Karya

Jl. TB. Simatupang Kav. 15, Lebak Bulus  
Cilandak, Jakarta Selatan 12440

# LEMBAGA PENUNJANG PASAR MODAL

CAPITAL MARKET SUPPORTING INSTITUTIONS

## **Akuntan Publik**

Public Accountant

KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan (a member firm of PwC Global Network)

Jl. HR. Rasuna Said Kav. X-7 No. 6

Jakarta 12940

Telp. (62-21) 521-2901

Fax. (62-21) 5290-5555

## **Biro Administrasi Efek**

Share Registrar

PT Raya Saham Registra

Plaza Sentral Building, Floor 2

Jl. Jend. Sudirman Kav. 47-48

Jakarta - 12930

Tel. (62-21) 252 5666

Fax. (62-21) 252 5028



Dengan implementasi *Roadmap* yang menyeluruh dan konsisten merupakan kunci dalam membekali insan Astra dengan kompetensi dan kemampuan yang memadai untuk membawa Astra dalam menghadapi tantangan *Goal 2020* dan keterbukaan kawasan MEA dengan baik.

Astra team will have, by virtue of the thorough and consistent application of the Roadmap, sufficient competency and ability to support Astra in successfully meeting the challenges of Goal 2020 and openness brought about by the AEC free zone.





# SUMBER DAYA MANUSIA

HUMAN CAPITAL

**Menjaring Bersama** | Fishing Together  
Bendungan Batujai, Lombok Tengah | Batujai Dam, Central Lombok  
Photo: Adhi Prayoga



# SUMBER DAYA MANUSIA

HUMAN CAPITAL



**Astra senantiasa mengedepankan peran dan pengembangan SDM sebagai salah satu prioritas utama dalam strategi bisnis.**

Astra constantly emphasizes the important role of human capital and its development as part of the key priorities in business strategy.



Dengan implementasi *Roadmap* yang menyeluruh dan konsisten merupakan kunci dalam membekali insan Astra dengan kompetensi dan kemampuan yang memadai untuk membawa Astra dalam menghadapi tantangan *Goal 2020* dan keterbukaan kawasan MEA dengan baik.

Astra team will have, by virtue of the thorough and consistent application of the Roadmap, sufficient competency and ability to support Astra in successfully meeting the challenges of Goal 2020 and openness brought about by the AEC free zone.



Bagi Astra, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset paling penting serta faktor utama yang menentukan sukses atau tidaknya perusahaan dalam merealisasikan sasaran operasional bisnis dan rencana pengembangan usaha. Astra membina hubungan kerja yang saling menguntungkan untuk jangka panjang, bersifat proaktif dan preventif, dengan demikian dapat tumbuh ikatan dan rasa kebersamaan antara karyawan dan perusahaan untuk bersama-sama mewujudkan peningkatan kesejahteraan yang berkelanjutan.

Sepanjang tahun 2015, Astra telah berkembang menjadi salah satu grup perusahaan terbesar di tanah air, yang diperkuat dengan 198 anak perusahaan, ventura bersama dan perusahaan asosiasi dengan didukung oleh 221.046 orang karyawan. Dinamika pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan ini, tentunya mengharuskan Astra untuk senantiasa mengedepankan peran dan pengembangan SDM sebagai salah satu prioritas utama dalam strategi bisnisnya.

Menghadapi perkembangan bisnis global, khususnya dalam kerangka Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang diberlakukan di penghujung tahun 2015, tentunya menjadi tantangan yang semakin besar

Astra considers Human Capital (HC) as the company's most important asset and the main determining factor to its success or failure in realizing the business' operational targets and development plans. Astra maintains mutually beneficial working relationships for the long-term which are proactive and preventive, thereby fostering ties and a sense of togetherness between employees and the Company to grow and prosper continuously.

In 2015, Astra continues to develop as one of the largest companies in Indonesia, made up of 198 subsidiaries, joint ventures and associates and supported by 221,046 employees. The strong dynamics of sustainable business growth essentially requires Astra to constantly emphasize HC's role and development as an integral part of the key priorities in business strategy.

In facing global business changes, particularly with the Asean Economic Community (AEC) coming into effect towards the end of 2015, Astra will see greater challenges to continuously spur employee motivation



# SUMBER DAYA MANUSIA

HUMAN CAPITAL



bagi Astra untuk terus memacu motivasi karyawan agar memberdayakan kompetensi dan talenta yang dimiliki untuk berkontribusi optimal bagi bisnis dan meningkatkan kemampuan bersaing.

## Strategi Pengembangan SDM

Pada dasarnya strategi pengembangan SDM Astra yang diterapkan di tahun 2015 merupakan kelanjutan dari berbagai inisiatif yang telah dijalankan sejak awal 2011 dalam kerangka implementasi *People Roadmap* menuju *Pride of the Nation 2020*. Dengan implementasi *Roadmap* yang menyeluruh dan berdisiplin, insan Astra akan memiliki kecukupan kompetensi dan kemampuan untuk membawa Astra dalam menghadapi tantangan *Goal 2020* dan keterbukaan kawasan MEA dengan baik.

Tema strategi dari Grup Astra di tahun 2015 adalah *Building Up the Next Level*. Rangkaian strategi pengembangan manusia yang dirumuskan harus mampu mendukung pelaksanaan tema strategi di lingkungan Grup Astra secara menyeluruh.

*Corporate Human Capital Development (CHCD)* bertugas untuk mendukung manajemen dalam merancang strategi SDM di tingkat korporasi, beserta program pendukung untuk proses eksekusi strategi di tingkat bisnis. Selain itu,

to empower competency and talents that they possess to optimally contribute to the business and enhance competitiveness.

## HC Development Strategy

The HC development strategy applied by Astra in 2015 follows on as a continuation of initiatives which have been implemented since early 2011 within the framework of the *People Roadmap* towards the vision *Pride of the Nation 2020*. Astra's employees will have, by virtue of the thorough and disciplined application of the *Roadmap*, sufficient competency and ability to bring Astra to effectively meet the challenges of *Goal 2020* and open market brought about by the AEC.

The theme of Astra's strategy in 2015 is *Building Up the Next Level*. The human development strategies formulated must be able to support the comprehensive implementation of the strategy's theme within the Astra Group.

*Corporate Human Capital Development (CHCD)* is tasked with supporting management to design HC strategy at the corporate level, as well as support programs for the strategy execution process at the business level. In



CHCD juga memastikan bahwa perangkat pendukung organisasi, antara lain pedoman dan panduan, yang digunakan telah sesuai dan memadai untuk memfasilitasi berjalannya fungsi organisasi yang efektif setiap saat.

Untuk melakukan identifikasi program-program SDM yang tepat dan berdaya guna tinggi, dilakukan penyesuaian strategi korporasi dengan strategi *next level*. Perumusan program SDM dilakukan berdasarkan perencanaan terkait target, jangka waktu dan pembentukan tim untuk implementasi program. Dalam rangka mengakomodasi kebutuhan seluruh karyawan serta bisnis, tim tersebut dibentuk beranggotakan perwakilan dari seluruh bisnis unit Astra, dipimpin oleh tim CHCD. Seluruh hasil program yang dirangkum oleh tim didokumentasikan dalam bentuk panduan (*guideline*) yang akan diberlakukan terhadap seluruh karyawan Grup Astra.

Tugas CHCD dalam hal strategi kepemimpinan dan pengelolaan bisnis adalah memastikan pelaksanaan sistem kaderisasi dan alih-kepemimpinan yang efektif untuk menjaga kelanggaan bisnis Astra. Dalam hal ini, dituntut berjalannya proses pengembangan yang didesain untuk membentuk SDM yang unggul, melalui:

- *Education*, yaitu membekali pendidikan yang sistemik dan sistematis untuk meningkatkan kemampuan berinovasi, menguasai teknologi dan meningkatkan produktifitas
- *Enrichment*, yaitu mengelola karyawan bertalenta melalui proses penugasan (*assignment*) dan rotasi dalam rangka mengasah potensi untuk memahami dan mendalami bidang-bidang bisnis yang berbeda
- *Empowerment*, yaitu membangun kompetensi dan prestasi individu untuk menjamin ketersediaan pemimpin bisnis untuk masa depan

## Implementasi Strategi

Untuk memfasilitasi implementasi strategi bisnis dalam kerangka tema *Building Up the Next Level*, CHCD melakukan beberapa inisiatif baru serta pembaharuan terhadap perangkat dan program korporasi yang fundamental dan mendasar, antara lain:

1. Pembaharuan terhadap panduan manajemen ke-HRD-an Astra, yang sekarang dikenal sebagai "*Astra Human Capital Management (AHCM) guideline*" yang memuat prinsip-prinsip dasar serta praktik ke-HRD-an yang telah

ditambahkan, CHCD juga memastikan bahwa perangkat pendukung organisasi, antara lain pedoman dan panduan, yang digunakan telah sesuai dan memadai untuk memfasilitasi berjalannya fungsi organisasi yang efektif setiap saat.

Untuk melakukan identifikasi program-program SDM yang tepat dan berdaya guna tinggi, dilakukan penyesuaian strategi korporasi dengan strategi *next level*. Perumusan program SDM dilakukan berdasarkan perencanaan terkait target, jangka waktu dan pembentukan tim untuk implementasi program. Dalam rangka mengakomodasi kebutuhan seluruh karyawan serta bisnis, tim tersebut dibentuk beranggotakan perwakilan dari seluruh bisnis unit Astra, dipimpin oleh tim CHCD. Seluruh hasil program yang dirangkum oleh tim didokumentasikan dalam bentuk panduan (*guideline*) yang akan diberlakukan terhadap seluruh karyawan Grup Astra.

Tugas CHCD dalam hal strategi kepemimpinan dan pengelolaan bisnis adalah memastikan pelaksanaan sistem kaderisasi dan alih-kepemimpinan yang efektif untuk menjaga kelanggaan bisnis Astra. Dalam hal ini, dituntut berjalannya proses pengembangan yang didesain untuk membentuk SDM yang unggul, melalui:

- *Education*, yaitu membekali pendidikan yang sistemik dan sistematis untuk meningkatkan kemampuan berinovasi, menguasai teknologi dan meningkatkan produktifitas
- *Enrichment*, yaitu mengelola karyawan bertalenta melalui proses penugasan (*assignment*) dan rotasi dalam rangka mengasah potensi untuk memahami dan mendalami bidang-bidang bisnis yang berbeda
- *Empowerment*, yaitu membangun kompetensi dan prestasi individu untuk menjamin ketersediaan pemimpin bisnis untuk masa depan

## Strategy Implementation

Untuk memfasilitasi implementasi strategi bisnis dalam kerangka tema *Building Up the Next Level*, CHCD melakukan beberapa inisiatif baru serta pembaharuan terhadap perangkat dan program korporasi yang fundamental dan mendasar, antara lain:

1. Updates were applied to "Astra Human Capital Management (AHCM) guidelines", which contains human capital basic principles and practices that accommodates the implementation of the Astra



# SUMBER DAYA MANUSIA

## HUMAN CAPITAL

mengakomodasi implementasi dari *Astra People Roadmap* serta perkembangan baru di bidang ke-HRD-an.

2. Pembaharuan atas delapan kompetensi kepemimpinan Astra, yang dikenal sebagai "*Astra Leadership Competencies*", dengan melakukan peninjauan atas perilaku-perilaku inti (*key behaviours*) dari setiap kategori kompetensi agar lebih tajam dan mudah untuk diamati sehingga profil pimpinan (*leader*) yang dihasilkan lebih akurat untuk membantu perumusan pola pengembangan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan yang ada.
3. Program keterlekatan karyawan (*employee engagement program*) berikut panduan bagi perusahaan untuk mengembangkan program-program terkait dengan keterlekatan karyawan (*employee engagement*), yang diharapkan akan memperdalam keterikatan karyawan dengan perusahaan masing-masing sehingga mereka memiliki loyalitas dan motivasi kerja yang optimal.
4. Peluncuran buku panduan "*InnovAstra to the next level*" sebagai pedoman bagi proses inovasi dalam lingkup bisnis perusahaan, serta ekspansi atas cakupan sasaran proses inovasi, yang sekaligus membuktikan langkah intensifikasi pada gerakan inovasi di lingkungan perusahaan.

## Pengelolaan dan Pengembangan SDM

Program pengelolaan dan pengembangan SDM dilakukan secara komprehensif oleh CHCD, sebagai berikut:

### Rekrutmen

Proses rekrutmen Astra diterapkan melalui sistem desentralisasi, di mana masing-masing perusahaan Astra memiliki keleluasaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan baik secara internal dari kalangan karyawan Astra maupun secara eksternal.

Selain rekrutmen yang dilakukan secara rutin, Astra juga melakukan rekrutmen khusus untuk calon-calon pimpinan masa depan, termasuk calon-calon karyawan yang akan disertakan dalam program-program penyiapan dan pengembangan khusus, seperti *Astra General Management Trainee (AGP Trainee)* untuk program *generalist*; *Human Capital Trainee (HC Trainee)*, *Legal Trainee*, *Internal Audit Trainee*, *Corporate Communication Trainee* dan program-program fungsional lainnya.

People Roadmap as well as new developments in the field of human capital.

2. Updates on eight of the Company's leadership competencies, known as "*Astra Leadership Competencies*", by reviewing key behaviours of each category of competence so as to improve sharpness and easier to observe thereby the leadership profile produced is more accurate to assist the formulation of a development pattern that is appropriate to existing needs.
3. Employee Engagement Program along with corporate guidelines to develop programs related to employee engagement, which is expected to deepen an employee's attachment to the respective company so as to instill loyalty and optimal work motivation.
4. Launch the "*InnovAstra to the next level*" guidebook that serves as a guide for the process of innovation within the scope of the company's business, as well as expansion over the innovation process target's coverage, which also measures the progress of intensification of the innovation movement within the corporate environment.

## Human Capital Management and Development

The HC management and development program is comprehensively carried out by CHCD, as follows:

### Recruitment

Astra's recruitment process is carried out through a decentralized system, wherein each Astra company has the flexibility to meet the needs of employees either internally by Astra's existing employees or externally.

In addition to ongoing recruitment drives carried out on a regular basis, Astra also conducts special recruitment for prospective future leaders, including prospective employees to be included in special preparatory and development programs, such as the *Astra General Management Trainee (AGP Trainee)* for the generalist track; *Human Capital Trainee (HC Trainee)*, *Legal Trainee*, *Internal Audit Trainee*, *Corporate Communications Trainee* and other functional programs.



Baik di tingkat anak perusahaan maupun kantor pusat, seluruh proses rekrutmen berpedoman pada standar korporasi berdasarkan kriteria 2C, yakni *Competence* (Kompetensi), yang ditetapkan dalam Astra *Leadership Competencies* (ALC) dan *Character* (karakter/perilaku), yang sejalan dengan nilai-nilai Catur Dharma. Dengan demikian, budaya perusahaan, termasuk perilaku individu dan cita-cita luhur perusahaan, yang telah dibangun sejak awal pendirian perusahaan dapat tetap langgeng sebagai ciri khas identitas Astra.

Sejak 4 tahun terakhir, Astra juga telah mendayagunakan IT sebagai sarana dalam melakukan proses *sourcing* dan seleksi terhadap calon karyawan, yakni pengembangan beberapa alat evaluasi psikologi dengan menggunakan permodelan kuantitatif. Perubahan dalam proses rekrutmen ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas hasil dan efisiensi proses, sekaligus penyelarasan proses dengan tuntutan sesuai karakter Gen Y para calon karyawan.

Astra juga berupaya membangun reputasi sebagai salah satu perusahaan nasional terpilih untuk membina karir, sehingga penting untuk menjalin hubungan yang erat dengan kalangan akademisi. Diantaranya adalah program beasiswa Astra *Ambassador* untuk merekrut mahasiswa

The entire recruitment process, for both subsidiaries and head office levels, is guided by corporate standards based on the 2C criteria of Competence, as implemented in Astra Leadership Competencies (ALC), and Character (behavior) that corresponds with the values of Catur Dharma. As a result, the corporate culture, including individual behavior and noble ideals of the Company, which were formulated since the Company's establishment, can be sustained as part of Astra's unique identity.

Over the last 4 years, Astra has also utilized IT as a tool for the process of sourcing and selection of prospective employees, namely the development of a number of psychological evaluation tools through the use of quantitative modeling. These recruitment process changes seek to enhance the effectiveness of the results and the efficiency of the process as well as align the process with the demands of the prospective employee's Gen Y character.

Astra is also striving to build a reputation as one of the preferred Indonesian companies in which people would like to pursue a career. Therefore, it is important to maintain close relationships with academics through initiatives such as the Astra Ambassador scholarship program that recruits





# SUMBER DAYA MANUSIA

## HUMAN CAPITAL

terpilih sebagai duta perusahaan di berbagai universitas terkemuka nasional, dan sejak peluncuran program di tahun 2011, telah terdaftar sekitar 300 Astra *Ambassador* saat ini. Astra juga mengembangkan program dialog dan diskusi dengan para akademisi nasional berkaitan dengan isu-isu seputar bisnis dan fungsi organisasi tertentu di Astra. Sebaliknya, para eksekutif Astra turut berpartisipasi dalam program *experience sharing* dengan para mahasiswa dan dosen di lingkungan kampus.

### Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Untuk memastikan kemampuan SDM dalam menjaga keselarasan perubahan lingkungan, pertumbuhan usaha dan pengembangan organisasi, Astra memiliki komitmen kuat untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM melalui pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan yang berkesinambungan.

Astra merancang program pengembangan kompetensi kepemimpinan dengan terstruktur, komprehensif dan berjenjang sejak tahap awal. Astra menasar peningkatan kompetensi dasar, manajerial dan kepemimpinan dengan ragam sarana pengembangan yang bervariasi, mencakup program pelatihan, mentoring, rotasi, pengembangan karir, pembinaan kepemimpinan (*leadership coaching*) dan sesi umpan balik, serta diperkuat dengan konten budaya perusahaan. Tujuannya adalah membentuk sosok pemimpin yang tumbuh dari dalam (*groom from within*) dengan keseimbangan pengetahuan, pengalaman, kompetensi dan karakter yang tepat dan memadai.

Secara umum pengembangan kompetensi SDM dikelola oleh dua pihak, yaitu:

1. Kantor Pusat Astra International (AIHO) mengelola beberapa program bersama (sentralisasi) dengan tujuan untuk membangun kompetensi yang setara, memperkuat jejaring sesama insan Astra dan menjaga kelestarian budaya Astra. Program-program tersebut antara lain terkait dengan:
  - Budaya atau kultur (Catur Dharma),
  - Kepemimpinan (*Leadership*),
  - Pengelolaan SDM,
  - Pengelolaan Sistem Manajemen ASTRA (AMS)

selected students to serve as corporate ambassadors in various leading national universities, which to date has, since the program's launch in 2011, around 300 Astra Ambassadors. Astra is also developing a dialogue and discussion program with Indonesian academics pertaining to business issues and specific organizational functions in Astra. Reciprocally, Astra executives also actively participate in the on campus experience-sharing programs with students and faculty.

### Competence Training and Development

To ensure human capital's ability to adapt to environmental changes, business growth and organizational development, Astra is strongly committed to building human capital competence and quality through continuous training and development programs.

Astra's leadership competence development programs are designed in a tiered, structured, and comprehensive manner. Astra aims to build basic, managerial and leadership competence through a variety of development means, including training, mentoring, rotation, career development, leadership coaching and feedback sessions, with corporate culture material embedded in all programs. The goal is to generate leaders who are groomed from within that are balanced with appropriate and adequate knowledge, experience, competence and character.

Overall, human capital competence development is managed by two entities, namely:

1. Astra International Head Office (AIHO) that manages several centralized programs to ensure equal competence, strengthen the network of individuals within Astra and preserve Astra's corporate culture. These programs relate to:
  - Corporate culture (Catur Dharma),
  - Leadership (Leadership),
  - Human Capital Management,
  - ASTRA Management System (AMS)

2. Anak perusahaan Grup Astra mengelola program mandiri (desentralisasi) dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan masing-masing di luar yang dikelola oleh Pusat. Dalam pelaksanaannya, dapat dilakukan melalui kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk Pusat.

Program-program pengembangan kompetensi yang dilaksanakan meliputi:

- **Astra Leadership Development Programs (oleh AMDI)**  
Menyelenggarakan program peningkatan kompetensi mulai dari Astra Basic Management Program (ABMP), Astra First-line Management Program (AFMP), Astra Middle Management Program (AMMP), Astra Senior Management Program (AsrMP), Astra General Management Program (AGMP), Astra Executive Program (AEP) dan Astra Advanced Executive Program (AAEP).
- **Integrated Talent Development (ITD)**  
Sebuah pola pengembangan SDM yang terintegrasi bagi karyawan Astra khususnya para talent dengan mengkombinasikan unsur pelatihan (*training*), *coaching/mentoring* dan *job assignment/rotasi*.
- **Expert Management & Development**  
Pengembangan SDM Astra untuk para *Specialist* yang dikembangkan pada area-area tertentu yang telah disepakati bersama.
- **Industrial Relations Development Program**  
Sebuah program pengembangan SDM dalam bidang hubungan industrial yang terintegrasi dan komprehensif. Program-program tersebut antara lain IR Talent Development Program, IR Clinic, IR *Strategy Enhancement* dan IR *Certification*.
- **Industrial Relations Update**  
Sebuah mekanisme yang terstruktur untuk memberikan *update* kondisi ketenagakerjaan terkini. Forum-forum yang dipergunakan antara lain IR *Executive forum*, IR *Society forum* dan IR *branch forum*.

Sepanjang tahun 2015, Astra, melalui AMDI, telah menyelenggarakan program-program pengembangan kepemimpinan rutin sebagai berikut:

- ABMP : 16 *batches* (506 peserta)
- AFMP : 11 *batches* (409 peserta)
- AMMP : 8 *batches* (247 peserta)
- ASrMP : 3 *batches* (82 peserta)
- AGMP : 2 *batches* (57 peserta)

2. Astra Group's subsidiaries manage a decentralized program that seeks to meet respective needs outside of those managed by the AIHO. In practice, subsidiaries can choose to collaborate with various parties, including AIHO.

Competence development programs include:

- **Astra Leadership Development Programs (under AMDI)**  
Administering competence-building programs ranging from the Astra Basic Management Program (ABMP), Astra First-line Management Program (AFMP), Astra Middle Management Program (AMMP), Astra Senior Management Program (AsrMP), Astra General Management Program (AGMP), Astra Executive Program (AEP) and Astra Advanced Executive Program (AAEP).
- **Integrated Talent Development (ITD)**  
An integrated human capital development model for Astra employees, especially talents, that combines training, coaching/mentoring and job assignment/rotation.
- **Expert Management & Development**  
Astra's human capital program for specialists in specific and agreed-upon areas.
- **Industrial Relations Development Program**  
An integrated and comprehensive human capital program that focuses on industrial relations. These programs include the IR Talent Development Program, IR Clinic, IR Strategy Enhancement and IR Certification.
- **Industrial Relations Update**  
A structured mechanism that provides updates on the latest employment issues. The forums used to deliver these updates include the IR Executive forum, IR Society forum and the IR branch forum.

In 2015, Astra, through AMDI, organized the following routine leadership development programs:

- ABMP : 16 *batches* (506 participants)
- AFMP : 11 *batches* (409 participants)
- AMMP : 8 *batches* (247 participants)
- ASrMP : 3 *batches* (82 participants)
- AGMP : 2 *batches* (57 participants)



# SUMBER DAYA MANUSIA

HUMAN CAPITAL



Selain itu, program-program fungsional yang diselenggarakan adalah:

- Human Capital Officer Development Program (HCODP), diikuti oleh 95 peserta
- Human Capital Manager Development Program (HCMDP), diikuti oleh 18 peserta

Kemudian, juga dilakukan beberapa program pengembangan secara khusus dalam rangka memenuhi kebutuhan akan ketersediaan pemimpin bagi pertumbuhan bisnis Astra, antara lain:

- Program modular pengembangan kompetensi kepemimpinan untuk manajer dan manajer senior Astra (7 *batches*) diikuti oleh 165 peserta.
- Program Leadership Learning Community (2 *sessions*) diikuti oleh 86 peserta
- Program Manajemen Trainee (3 *batches*) diikuti oleh 34 peserta.
- Program Functional Trainee (3 *batches*) diikuti oleh 47 peserta.

Astra menerapkan sesi umpan balik pada setiap akhir proses pembelajaran, dimana dilakukan evaluasi terhadap setiap peserta mengenai manfaat program serta perubahan positif dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap yang

In addition to this, functional programs that were held included:

- Human Capital Officer Development Program (HCODP), which was attended by 95 participants.
- Human Capital Manager Development Program (HCMDP), which was attended by 18 participants

There were also a number of programs that were specifically designed to develop leaders needed to meet the demands of Astra's business growth, which includes:

- Leadership competency development modular program for Astra's managers and senior managers (7 *batches*) that was attended by 165 participants.
- Leadership Learning Community Program (2 *sessions*) that was attended by 86 participants
- Management Trainee Program (3 *batches*) that was attended by 34 participants.
- Functional Trainee Program (3 *batches*) that was followed by 47 participants.

Feedback sessions are held at the completion of every course wherein each participant evaluates the program's benefits and measures the change in terms of knowledge, skills and behavior. The results of the feedback are used



diraih, guna mendapatkan gambaran tentang efektivitas pelaksanaan program dan langkah pengembangannya ke depan.

Beberapa pelatihan khusus yang diselenggarakan dilakukan untuk membantu mempersiapkan kader pemimpin. Berdasarkan hasil *assessment*, program dikembangkan secara khusus (*tailor-made*) untuk mengatasi isu-isu dalam area pengembangan para peserta.

Pada tahun 2015, Astra menerapkan fokus pada tiga area dalam dimensi Astra Leadership Competencies (ALC), yaitu *Vision & Business Sense*, *Leading & Motivating* dan *Interpersonal Skill*.

Inovasi Astra dalam inisiatif pengembangan kompetensi adalah *Expert Track Management* program, dalam rangka menyetarakan peluang pengembangan dan jenjang karir bagi karyawan "*specialist*" dan "*generalist*". Dalam program ini, masing-masing kelompok industri membentuk *Expert Commission* yang secara kolektif bertanggung jawab dalam mengelola para *expert* di perusahaan masing-masing, dimulai dengan membangun infrastruktur hingga pengembangan karir para *expert* tersebut.

## Program Persiapan Kepemimpinan

Astra menaruh perhatian khusus pada proses persiapan kepemimpinan perusahaan sebagai bekal utama untuk menjamin keselarasan visi serta keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang. Dalam proses ini, CHCD membantu manajemen Astra untuk merancang dan melaksanakan program persiapan manajemen (*succession planning*) di tingkat pusat maupun eksekutif puncak seluruh jajaran perusahaan Astra, serta memantau proses yang berjalan untuk memastikan kemajuan yang akurat dan efektif.

Program pelatihan dilakukan secara terstruktur dan komprehensif. Dimulai dengan proses pemetaan dari para *talent* yang memiliki potensi untuk menjadi pimpinan dalam setiap lini organisasi yang kemudian diikuti dengan proses pengembangan yang terintegrasi mulai dari pelatihan, *mentoring/coaching* sampai pada penugasan (*assignment*) dan rotasi. Proses tersebut dievaluasi secara berkala dan ditampilkan diagram *Replacement Table Chart* (RTC) didalam organisasi perusahaan.

to evaluate the program's effectiveness and improvement going forward.

Special training is organized for potential leaders. Based on assessment results, the programs are tailored to address issues in the participants' development.

In 2015, Astra focused on three areas of Astra Leadership Competencies (ALC), namely, *Vision & Business Sense*, *Leading & Motivating* and *Interpersonal Skill*.

The Expert Track Management program is a competence development initiative created by Astra that provides equal development and career opportunities for "specialist" and "generalist" employees. In this program, each industry group forms an Expert Commission that is collectively responsible for managing experts in their respective companies, starting with building the infrastructure up to the development of the careers of the expert.

## Leadership Program

Astra is especially concerned with the Company's leadership continuity, which is key to the sustainability of the Company's vision and long-term business goals. CHCD supports Astra's Head Office in designing and implementing corporate-wide management succession planning as well as succession of top executives of the Astra Group's companies, including the oversight of ongoing processes to ensure targeted and effective development.

Training programs are carried out in a structured and comprehensive manner. The process begins with talent mapping, identifying talents with leadership potential across organizations, followed by integrated development programs from training, mentoring/coaching to assignment and rotation. This process is periodically evaluated and a Replacement Table Chart (RTC) diagram is put up in organizations.



# SUMBER DAYA MANUSIA

## HUMAN CAPITAL

Astra melengkapi dengan program *executive coaching* dimana program Astra Leadership Performance Coaching (ALPC) difasilitasi oleh Kantor Pusat Astra (CHCD) dengan melibatkan para eksekutif Astra sebagai *coach* yang terakreditasi.

Untuk tahun 2015, sesi *coaching* program ALPC melibatkan sebanyak 12 *coachee* jajaran manager dan 14 *coachee* jajaran eksekutif yang telah diproyeksikan sebagai calon-calon pemimpin masa depan Grup Astra.

Sedangkan untuk suksesi di tingkat Direksi, prosesnya lebih ketat dan hati-hati, serta melibatkan Komite Nominasi dan Remunerasi yang secara berkala bertemu dalam proses *Staff Planning* untuk membahas pencapaian dari para Direksi maupun kandidat dari Direksi.

### Manajemen Kinerja

Astra senantiasa mendorong peningkatan kinerja yang berkesinambungan dari karyawan, karena karyawan yang berkinerja baik merupakan modal utama bagi perusahaan untuk bertumbuh sehat. Sehingga, pencapaian kinerja merupakan faktor penting yang menentukan pengembangan jenjang karir dan jumlah remunerasi yang diberikan kepada karyawan.

Sistem penilaian kinerja di Astra berlandaskan pada pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI) yang telah disepakati antara perusahaan dan karyawan di awal tahun. Selain mempertimbangkan sasaran target yang bersifat kuantitatif, penilaian kinerja juga memperhatikan aspek proses berdasarkan konsep *Plan-Do-Check-Action* (PDCA). Khusus untuk pimpinan yang telah memiliki staf, proses penilaian juga melihat kemampuan untuk mengelola timnya (*man-management*). Proses penilaian dilakukan secara obyektif dan berkala.

### Jenjang Karir

Secara umum, jenjang karir karyawan ditetapkan berdasarkan pada pencapaian kinerja. Proses promosi dapat dilakukan 2 kali dalam 1 tahun, yaitu di awal tahun dan pertengahan tahun. Walaupun pencapaian kinerja merupakan faktor penentu yang penting terhadap jenjang karir, dalam implementasinya promosi jabatan karyawan juga akan dilihat dari kesiapan kandidat yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi, baik dari segi kompetensi yang dimiliki serta pencapaian dan realisasi kinerja sesuai hasil evaluasi kinerja.

Astra complements its leadership programs with executive coaching programs, or Astra Leadership Performance Coaching (ALPC) that is facilitated by CHCD and engages Astra's executives as the accredited coaches.

In 2015, the ALPC coaching sessions consisted of 12 manager-level coachees and 14 executive-level coachees that are projected as prospective future leaders of the Astra Group.

Succession at the Board of Directors level entails a far more rigorous and thorough process, and also requires the active participation of the Nomination and Remuneration Committee that convenes periodically to discuss Staff Planning process and the performance of the Directors as well as candidate Directors.

### Performance Management

Astra always encourages its employees to deliver continuously improving performance, since employees who perform well are the company's main assets to sustain positive growth. As a result, an employee's performance is linked to career development opportunities and remuneration.

Performance in Astra is measured against achievement of the Key Performance Indicators (KPI) which have been previously agreed to at the beginning of the year. Apart from quantitative targets, performance is evaluated on the basis of the Plan-Do-Check-Action (PDCA) concept in Astra. For leaders, evaluation is made on the basis of the leader's man-management capability. The evaluation process is objectively and regularly implemented.

### Career Path

Overall, career development is determined based on an individual's performance. Promotion is awarded twice a year, specifically at the beginning and middle of the year. Performance is an important determinant for one's career path. However, performance is not the only aspect considered in career development as an employee's readiness to assume a higher position, both in terms of competence as well as achievements and realized performance, is also evaluated.



## Inovasi

Astra mengandalkan inovasi berkelanjutan untuk menghadirkan *operational excellence*. Salah satu program yang menonjolkan fokus dan semangat bagi insan Astra untuk memberi karya terbaik mereka adalah InnovAstra. InnovAstra adalah forum tahunan dimana setiap insan Astra diberi kesempatan yang luas untuk mengaktualisasikan dan menampilkan kemampuan berinovasi melalui proyek kerja yang mengusung berbagai gagasan perbaikan pada kegiatan dan proses operasional sehari-hari. Berbagai proyek yang telah diperagakan dalam ajang inovasi ini telah berhasil diadaptasi dan diaplikasikan dalam kegiatan rutin operasional dengan hasil perbaikan yang nyata dan berkelanjutan.

Pada tahun 2015, komitmen Astra untuk mendorong gerakan inovasi secara korporasi semakin dipertegas dengan peluncuran buku panduan "*InnovAstra to the next level*". Buku panduan ini diharapkan dapat mendukung langkah strategis *Building Up the Next Level*, dengan memberikan kerangka yang konkrit untuk mendorong proses inovasi lebih luas di lingkungan perusahaan, termasuk cakupan inovasi pada proses bisnis maupun non bisnis. Dengan perluasan gerakan inovasi ini, diharapkan pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan akan bisa dicapai dengan lebih cepat dan berdaya guna tinggi.

## Innovation

Astra relies on continuous innovation to deliver operational excellence. One of the programs that drives Astra's employees to deliver their best is through InnovAstra. InnovAstra is an annual forum that provides Astra's employees ample opportunity to showcase their innovative ideas for improving daily operational activities and processes. A number of projects that were exhibited in this event has been successfully adapted and applied in routine operations culminating in tangible and sustainable improvements.

In 2015, Astra launched the "InnovAstra to the next level" guidebook that serves as the Company's increased commitment to promote the corporate innovation movement. This handbook seeks to support the Building Up the Next Level strategic step by providing the concrete framework to promote the enterprise-wide innovation process, which includes innovation in business and non-business processes. The innovation movement's growth is sure to result in sustainable business growth.





# SUMBER DAYA MANUSIA

HUMAN CAPITAL



Di tahun 2015, InnovAstra terus mampu menjangkit semangat kreativitas yang tinggi dalam lingkup Grup Astra, terbukti dari jumlah proyek yang diikutsertakan, yaitu:

- *Suggestion Systems (SS)*: 734.479 proyek;
- *Quality Control Circle (QCC)*: 8.112 proyek;
- *Quality Circle Project (QCP)*: (1.123 proyek);
- *Business Performance Improvement (BPI)*: 83 proyek;
- *Value Chain Improvement (VCI)*: 22 proyek.

## Program Keterlekatan Karyawan (Employee Engagement Program)

Astra berupaya mendorong karyawan di seluruh jajaran untuk dapat bekerja dengan sepenuh hati, dengan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang dapat memotivasi karyawan untuk senantiasa mengeluarkan kompetensi tertingginya untuk mendukung pencapaian sasaran kinerja, baik dalam lingkup personal, tim maupun perusahaan tempat mereka bertugas.

Tingkat keterlekatan karyawan (*employee engagement*) kepada perusahaan semakin memainkan peran yang penting bagi perusahaan akhir-akhir ini. Dalam iklim persaingan bisnis yang semakin dinamis, begitu pula halnya persaingan untuk memperebutkan talenta yang unggul menjadi semakin tinggi. Karenanya, Astra menyadari bahwa inisiatif untuk membuat karyawan lekat pada perusahaan

In 2015, InnovAstra continues to inspire high creativity within the Astra Group, which is reflected in the number of projects, namely:

- *Suggestion Systems (SS)*: 734,479 projects;
- *Quality Control Circle (QCC)*: 8,112 projects;
- *Quality Circle Project (QCP)*: 1,123 projects;
- *Business Performance Improvement (BPI)*: 83 projects;
- *Value Chain Improvement (VCI)*: 22 projects.

## Employee Engagement Program

Astra encourages employees at all levels to be passionate about their work and enables this by creating working conditions that motivates employees to always exercise their highest competencies so as to realize their personal, team and corporate performance targets.

Employee engagement is now playing an increasingly important role for the company. In a climate of growing dynamic competition, competition for superior talent has also intensified. As a result, Astra realizes that initiative

tempat dirinya bekerja merupakan salah satu strategi untuk secara proaktif mempertahankan kinerja daya saing bisnis.

Pengembangan berbagai program karyawan yang menarik telah menjadi salah satu strategi Astra untuk membina hubungan yang erat dan harmonis dengan karyawan. Semangat kebersamaan, kerja sama dan sinergi lintas divisi, sektor dan jabatan, serta kesempatan untuk penyaluran bakat dan minat individu terus dihembuskan dalam ragam aktivitas yang diselenggarakan seperti Pekan Olah Raga & Seni (PORSE) Astra, Astra Mencari Bakat, *Partnership Expedition* dan acara-acara lain yang melibatkan seluruh karyawan.

Dalam rangka penyebarluasan inisiatif ini di tingkat bisnis, pada tahun 2015, Astra meluncurkan panduan untuk program keterlekatan karyawan (*employee engagement program*) sebagai pedoman bagi perusahaan-perusahaan Astra untuk mengembangkan program-program terkait dengan keterlekatan karyawan sesuai kebutuhan masing-masing. Langkah ini diharapkan berkontribusi untuk memperdalam keterikatan karyawan dengan perusahaan masing-masing sehingga mereka memiliki loyalitas sekaligus motivasi dan produktivitas kerja yang optimal.

## Hubungan Ketenagakerjaan yang Berkualitas

Astra berupaya untuk terus membina hubungan dua arah yang kondusif dengan serikat pekerja sebagai perwakilan para karyawan yang membela hak mereka. Dalam rangka membangun hubungan ketenagakerjaan yang dinamis dan memfasilitasi proses komunikasi yang kondusif, Astra mendorong setiap anak perusahaan untuk dapat memiliki:

1. LKS Bipartit, atau Lembaga Kerjasama Bipartit, sebagai forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial di perusahaan, yang anggotanya terdiri dari pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh yang sudah tercatat sebagai instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan.
2. Mekanisme komplain, sebagai sebuah prosedur standar dalam penanganan permasalahan karyawan yang berfungsi sebagai sarana yang memadai bagi penyaluran keluhan karyawan serta umpan baliknya.

to retain employees is one of the strategies to proactively maintain business competitiveness.

Development of various attractive employee programs has become one of Astra's strategies to foster a close and harmonious relationship with employees. The spirit of togetherness, cooperation and synergy across divisions, sectors and positions, as well as the opportunity to channel individual talent and interests continues to be fostered through various activities such as Astra Sports & Arts Week (PORSE), Astra Talent, Partnership Expedition and other events that involve all employees.

To drive this initiative at the business level, Astra launched the employee engagement program guideline, which serves as the basic parameter for Astra companies to develop employee engagement-related programs in accordance with their respective needs. This measure is expected to deepen the level of employee engagement within companies, at the same time encouraging loyalty, motivation and optimal productivity from employees.

## Robust Employment Relations

Astra also continues to promote a two-way positive relationship with the trade union that serves as the representative for employee rights. As part of its efforts to maintain dynamic labor relations and facilitate positive communication processes, Astra urges all subsidiaries to have:

1. Bipartite Cooperation Forum, which is a forum in a company that facilitates communication and consultation on matters pertaining to industrial relations, whose members consist of business owners and trade/labor unions that have been registered as the entity responsible for employment issues.
2. Complaint mechanism, as a standard procedure in handling employee issues that serves as an adequate means for channeling employee complaints and feedback.



# SUMBER DAYA MANUSIA

## HUMAN CAPITAL

Corporate Industrial Relations (*Corporate IR*) bertugas membantu manajemen Astra untuk penyelenggaraan hubungan ketenagakerjaan yang sehat, dengan berpedoman pada Astra *Industrial Relations Strategic Initiatives* (AIRSI), yang mengatur ketentuan berdasarkan delapan pilar utama, yaitu:

1. *Outsourcing*;
2. *Freedom of Association* (FOA),
3. Hubungan Kerja;
4. LKS Bipartit;
5. PP/PKB;
6. Mogok Kerja;
7. *Minimum Wages*; dan
8. Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI).

Delapan panduan tersebut juga dilengkapi dengan 2 *enabler*, yakni IR Opinion dan IR *Emergency Framework*. Dalam melaksanakan pemantauan atas implementasi hubungan ketenagakerjaan di tingkat bisnis, *Corporate IR* menggunakan AIRSI – *Assessment & Checklist Tool* (AIRSI-ACT) sebagai perangkat penilaian kinerja. Seluruh mekanisme ini berfungsi untuk mendukung hubungan dan komunikasi yang baik antara Astra dengan seluruh jajaran karyawannya, sehingga setiap isu ketenagakerjaan dapat diberikan solusinya secara tepat, cepat dan saling menguntungkan.

Selain itu, Astra melalui *Corporate Industrial Relations* senantiasa terlibat secara aktif dalam Lembaga Kerjasama Tripartit antara Pengusaha, Pekerja dan Pemerintah, untuk menentukan kebijakan upah minimum, regulasi, dan isu-isu ketenagakerjaan lainnya, dalam rangka membangun hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan.

## Remunerasi dan Kesejahteraan Karyawan

### Remunerasi

Bagi setiap karyawan tetap, Astra menyediakan paket remunerasi dan fasilitas yang komprehensif dan bersaing. Astra menerapkan sistem dan kebijakan remunerasi yang terstruktur dan jelas untuk menjaga keselarasan tanggung jawab. Imbalan yang diberikan juga merefleksikan ciri khas karakteristik industri dan bisnis yang berbeda.

Corporate Industrial Relations (*Corporate IR*) is responsible for assisting Astra's management in implementing sound labor relations, based on the Astra Industrial Relations Strategic Initiatives (AIRSI), which governs terms based on the eight main pillars, namely:

1. *Outsourcing*;
2. *Freedom of Association* (FOA);
3. *Employment Relations*;
4. *Bipartite Cooperation Forum*;
5. PP/PKB;
6. *Strikes*;
7. *Minimum Wages*; and
8. *Industrial Dispute Settlement* (PPHI).

These eight guides are also equipped with 2 enablers, namely the IR Opinion and IR *Emergency Framework*. To monitor the implementation of employee relations at the business level, *Corporate IR* uses the AIRSI - *Assessment & Checklist Tool* (AIRSI-ACT), as performance assessment tools. These mechanisms support good relationships and communications between Astra and all employees, whereby every employment issue is addressed in a precise, quick and mutually beneficial manner.

In addition to this, Astra, through the *Corporate Industrial Relations*, is constantly involved in the Tripartite Cooperation Agency between Employers, Workers and the Government, to determine minimum wage policy, regulation, and other labor issues to promote harmonious, dynamic, and equitable industrial relations.

## Employee Remuneration and Welfare

### Remuneration

Astra offers permanent employees a comprehensive and competitive remuneration package and facility. Astra's remuneration system and policy is clear, structured, and consistent with an individual's responsibility. Remuneration granted is also compatible with different industries and businesses.





Pada dasarnya, Astra memberikan remunerasi berbasis konsep 3P, yaitu *"Pay for Position"*, *"Pay for Person"* dan *"Pay for Performance"*. Dengan demikian, sistem remunerasi dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja untuk memastikan adanya kesesuaian antara tingkat jabatan dan tugas serta tanggung jawab dan tingkat prestasi kerja. Selain itu, sistem kompensasi juga menggunakan formula terdiri dari bagian tetap, berupa gaji bulanan dan variabel, yakni bonus akhir tahun yang besarnya tergantung pada kinerja individu karyawan, dalam rangka menjaga tingkat motivasi dan produktivitas kerja yang baik.

Selain menerima imbalan moneter, karyawan Astra juga berhak atas berbagai fasilitas yang membuat hidup lebih mudah, sejahtera dan berkembang. Astra memberikan tunjangan transportasi bagi karyawan, serta kemudahan untuk fasilitas pinjaman kepemilikan kendaraan bermotor, baik mobil maupun sepeda motor. Seluruh karyawan tetap mendapatkan fasilitas kesehatan untuk rawat inap di rumah sakit dan rawat jalan, serta manfaat asuransi jiwa. Pegawai wanita dan laki-laki memiliki hak yang sama dalam hal perawatan kesehatan bagi anggota keluarga. Selain itu, khusus untuk karyawan golongan tertentu juga tersedia beasiswa pendidikan bagi keluarganya.

Basically, Astra provides remuneration based on the 3P concept, which incorporates of *"Pay for Position"*, *"Pay for Person"* and *"Pay for Performance"*. As a result, the remuneration system is linked to performance appraisal systems so as to ensure compatibility between the ranks and tasks as well as responsibilities and level of performance. Moreover, the compensation system also uses a formula that consists of a fixed component in the form of a monthly salary and a variable component, namely the year-end bonus in which the amount depends on an individual's performance so as to maintain motivation and work productivity.

In addition to receiving monetary reward, Astra's employees are also entitled to various facilities that make life easier, prosperous and grow. Astra provides employees a transportation allowance, as well as access to an auto loan facility for both cars and motorcycles. All employees receive medical coverage for inpatient and outpatient care, and life insurance benefits. Female and male employees are accorded equal rights to health care for family members. In addition to this, scholarships for their families are also provided for certain levels of employees.



## SUMBER DAYA MANUSIA

### HUMAN CAPITAL

Astra juga menyelenggarakan berbagai program dan sarana untuk memenuhi kebutuhan tertentu dan memfasilitasi kehidupan yang berimbang bagi karyawan. Karenanya, dalam lingkungan kantor perusahaan Astra disediakan berbagai fasilitas kenyamanan layaknya rumah kedua bagi karyawan, antara lain fasilitas ruang olahraga (*fitness center* atau *sports hall*), klinik, serta ruang menyusui untuk mendukung program ASI eksklusif bagi pekerja wanita. Astra juga memberikan Penghargaan Masa Bakti sebagai apresiasi khusus bagi karyawan dengan rentang masa kerja tertentu.

### Program Pensiun

Astra berupaya memastikan kesejahteraan yang baik bagi karyawan yang memasuki masa purnabakti.

Sejak bergabung dengan Astra, setiap karyawan diikutsertakan dalam program dana pensiun, yang telah dikelola secara mandiri oleh Dana Pensiun Astra (DPA). Iuran bulanan dana pensiun ditanggung bersama antara perusahaan dan karyawan dengan porsi kontribusi yang sudah ditentukan.

Selain manfaat dalam bentuk dana, Astra, bersama dengan DPA sebagai pihak pelaksana, juga merancang suatu program pensiun yang secara khusus memberikan persiapan bagi para karyawan untuk menyambut tahap baru dalam kehidupan mereka. Dimulai sejak dua tahun menjelang masa pensiun, para karyawan berpartisipasi dalam program pelatihan berkelanjutan, yang mencakup pemberian bekal *life skills* berupa pengetahuan mengenai pengelolaan keuangan dan jenis-jenis usaha yang dapat ditekuni, serta persiapan secara mental untuk menghadapi masa pensiun. Astra juga memperkenankan karyawan mengambil cuti selama 6 bulan sebelum purnabakti untuk mulai merintis usaha.

### Dana Pensiun Astra

Dana Pensiun Astra (DPA) dibentuk sebagai wujud kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan setelah memasuki masa purna bakti di perusahaan. DPA bertanggung jawab atas pengelolaan dana pensiun yang diperuntukkan setiap karyawan tetap Astra, melengkapi manfaat dari program jaminan hari tua dan jaminan pensiun yang diselenggarakan oleh Pemerintah.

Astra also implements various programs and facilities to meet specific needs and facilitate a balanced life for its employees. As a result, a wide range of leisure facilities is provided within the confines of Astra's offices and is meant to turn the office into a second home for employees. These facilities include sports facilities (fitness center or sports hall), clinics, as well as nursing areas to support an exclusive breast feeding program for working mothers. Astra also gives the Services Award in recognition for employees with lengthy services to the Company

### Pension Program

Astra strives to ensure adequate welfare for its employees upon entering retirement.

Upon joining Astra, every employee is enrolled in the pension plan managed independently by the Astra Pension Fund (DPA). The pension fund's monthly contribution is jointly borne between employers and employees with a portion amount that has been previously determined.

In addition to the benefits in the form of funds, Astra, along with DPA as the executor, also designed a program that provides special pension arrangements for employees that are about to enter a new stage in their lives. Commencing two years prior to retirement, employees attend training programs on life skills such as financial management and the types of business that can be pursued, as well as mental preparation leading up to retirement. Astra also allows employees to take leave for 6 months prior to retirement so as to begin preparations for a business.

### Astra Pension Fund

Astra Pension Fund (DPA) was formed as a manifestation of the concern towards employees' welfare upon reaching the completion of their service to the company. DPA is responsible for managing the pension funds earmarked for every permanent employee of Astra, which complements the benefit derived from the government's social security program and retirement program.

Selain itu, DPA juga menangani Program Persiapan Pensiun bagi karyawan. Dilaksanakan dalam jangka waktu dua tahun sebelum masa efektif purna bakti karyawan, program tersebut memberikan persiapan dari segi finansial dan psikologis, yang dirancang sesuai kebutuhan dan minat masing-masing karyawan.

### Koperasi Astra International (KAI)

Koperasi Astra International (KAI) didirikan dengan misi untuk membantu manajemen dalam memfasilitasi peningkatan kesejahteraan para anggotanya. Seluruh karyawan Grup Astra terdaftar sebagai anggota KAI selama masa bakti kepada Perusahaan. Beberapa kegiatan dan program bantuan yang diselenggarakan oleh KAI bagi anggota dan keluarganya, antara lain pinjaman jangka pendek untuk berbagai keperluan, kredit uang muka rumah dan bantuan beasiswa.

Sampai dengan tahun 2015, KAI telah menyalurkan pinjaman sejumlah Rp 355,8 miliar (2014: Rp 323,6 miliar) dan dana beasiswa sejumlah Rp 5,3 miliar (2014: Rp 4,7 miliar) bagi 3.280 anak karyawan (2014: 3.000). KAI juga telah membantu dalam memproses persetujuan KPR dan melakukan serah terima 954 unit rumah (2014: 1.207).

### Demografi Karyawan

Pada tahun 2015, jumlah karyawan Astra berjumlah 221.046 orang

Di akhir tahun 2015, komposisi status kepegawaian Astra terdiri dari pegawai tetap sebanyak 73,4% (2014: 70,0%) atau 162.438 orang (2014: 158.079 orang), pegawai kontrak sebanyak 26,4% (2014: 29,7%) atau 58.273 orang (2014: 67.168 orang) dan sisanya 0,2% (2014: 0,3%) atau 335 orang (2014: 333 orang) merupakan ekspatriat. Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 86,5% (2014: 74,0%) adalah laki-laki dan sisanya 13,5% (2014: 26,0%) perempuan.

In addition, the DPA also handles the Retirement Preparation Program for employees. Implemented within two years prior to the effective employees retirement, the program provides preparation in terms of financial and psychological, which is tailored to the needs and interests of each employee.

### Astra International Cooperative (KAI)

Astra International Cooperative (KAI) was established with the mission to assist management in improving the welfare of its members. All employees of the Astra Group are registered as a KAI member throughout their tenure to the Company. Some of the support activities and programs organized by KAI for members and their families, include multi purpose short-term loans, credit for house down payment and scholarship loans.

By the year 2015, KAI has disbursed loans amounting to Rp 355.8 billion (2014: Rp 323.6 billion) and scholarship funds amounting to Rp 5.3 billion (2014: Rp 4.7 billion) for the 3,280 children of employees (2014: 3,000). KAI has also helped in the mortgage approval process and handed over 954 home units (2014: 1,207).

### Employee Demographics

Astra's total number of employees in 2015 amounted to 221,046 people.

The breakdown of employees by status at the end of 2015 comprises 162,438 (2014: 158,079) permanent employees or 73.4% (2014: 70.0%) of total employees, followed by 58,273 (2014: 67,168) contract employees or 26.4% (2014: 29.7%) of total employees and 335 (2014: 333) or 0.2% (2014: 0.3%) expatriates. On the basis of gender, 86.5% (2014: 74.0%) of the Company's employees are male while female account for 13.5% (2014: 26.0%).





# SUMBER DAYA MANUSIA

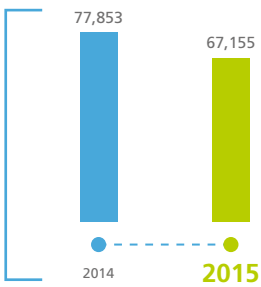
HUMAN CAPITAL

Gambaran demografi karyawan Grup Astra adalah sebagai berikut.

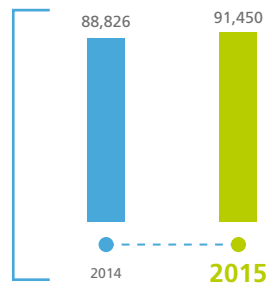
Astra Group's employee demographics are as follows.

## Karyawan Grup Astra Berdasarkan Usia Astra Group's Employees by Age

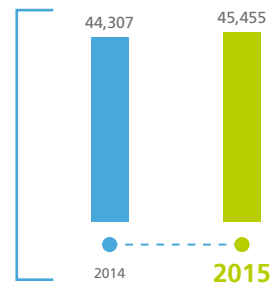
**Usia 18-25 tahun**  
18-25 years old



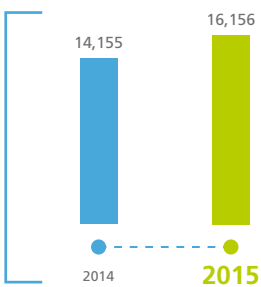
**Usia 26-35 tahun**  
26-35 years old



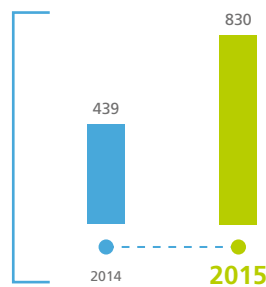
**Usia 36-45 tahun**  
36-45 years old



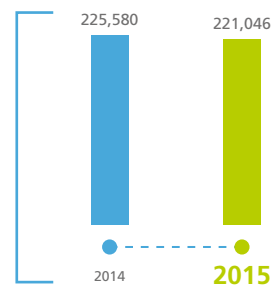
**Usia 46-55 tahun**  
46-55 years old



**>55 tahun**  
>55 years old

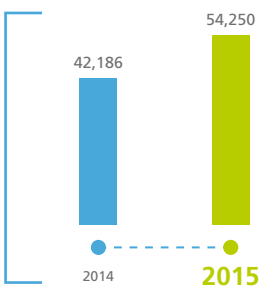


**Jumlah Karyawan**  
Total Employee

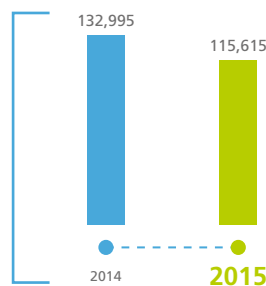


## Karyawan Grup Astra Berdasarkan Pendidikan Astra Group's Employees by Education

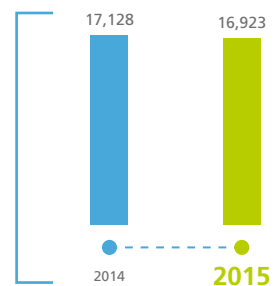
**SD/SLP**  
Elementary/Middle School



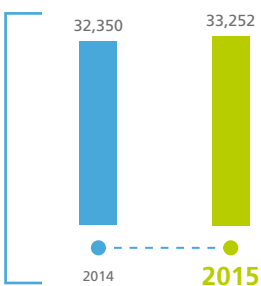
**SLTA**  
High School



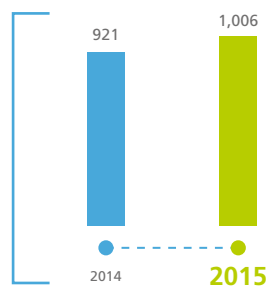
**Diploma**  
Associate Degree



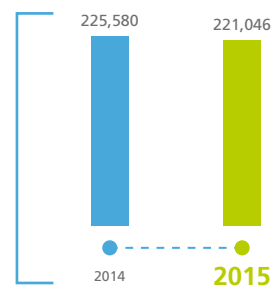
**S1**  
Undergraduate Level



**S2/23**  
Postgraduate Level



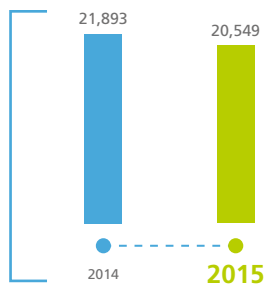
**Jumlah Karyawan**  
Total Employee



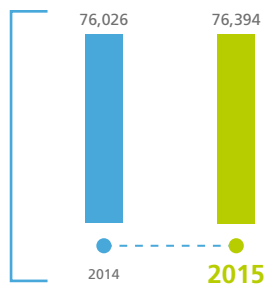


**Karyawan Grup Astra Berdasarkan Grup Bisnis**  
Astra Group's Employees by Business Group

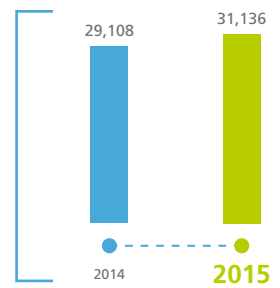
**PT Astra International Tbk**  
PT Astra International Tbk



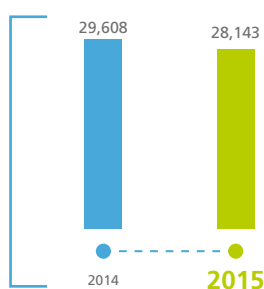
**Otomotif**  
Automotive



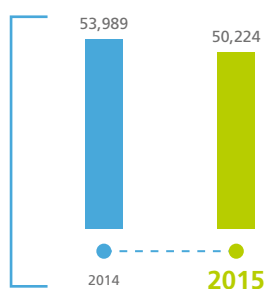
**Jasa Keuangan**  
Financial Services



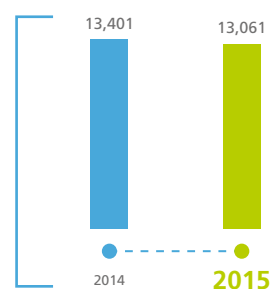
**Alat Berat dan Pertambangan**  
Heavy Equipment and Mining



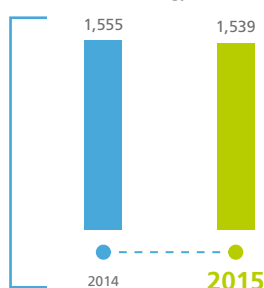
**Agribisnis**  
Agribusiness



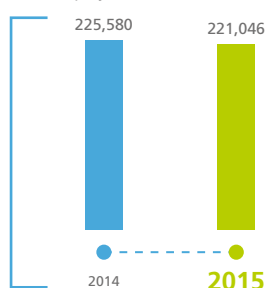
**Infrastruktur, Logistik dan Lainnya**  
Infrastructure, Logistic and Others



**Teknologi Informasi**  
Information Technology



**Jumlah Karyawan**  
Total Employee







Model bisnis yang dikembangkan oleh Astra berdasarkan diversifikasi portofolio bisnis yang beragam terbukti mampu menjaga tingkat profitabilitas yang positif.

The business portfolio model that Astra has developed proven to constantly sustaining positive profitability.



# PEMBAHASAN DAN ANALISIS MANAJEMEN

MANAGEMENT DISCUSSION  
AND ANALYSIS



**Suku Anak Sawai** | Anak Sawai Tribe  
Kepulauan Seram, Maluku | Seram Isles, Maluku  
Photo: Sofyan Efendi



# TINJAUAN DAN PROSPEK EKONOMI MAKRO INDONESIA

OVERVIEW AND OUTLOOK OF THE  
MACRO ECONOMY IN INDONESIA

**Kondisi pelemahan ekonomi global terus membayangi pertumbuhan ekonomi nasional dalam jangka pendek.**

The global economic slowdown continues to overshadow the national economic growth over the short term.

Pada tahun 2015, perekonomian dunia belum mampu meraih pemulihan yang signifikan. Kendati berbagai stimulus telah diluncurkan, perekonomian Amerika Serikat dan negara-negara Eropa belum menghasilkan pertumbuhan yang stabil. Hal ini pada gilirannya turut menekan aktivitas perekonomian Tiongkok, dimana ekspor berbagai produk komoditas dan industri yang dihasilkannya ke negara-negara maju tersebut merupakan motor penggerak pertumbuhan ekonomi.

Kondisi ekonomi dunia yang belum sepenuhnya kondusif masih menahan laju harga berbagai komoditas dunia, antara lain minyak mentah, batu bara, minyak sawit, besi dan lainnya. Masih besarnya kontribusi ekspor komoditas memberikan tantangan yang berat bagi perekonomian Indonesia. Kendala lainnya adalah lambatnya realisasi

The global economy has not achieved a significant recovery during 2015. Despite numerous stimuli which has been introduced, the economies of the United States and European countries were yet to record steady growth. This, in turn, created pressure on the economic activities in China, which exports of various commodities and industrial products to the developed countries has driven economic growth.

Unfavorable global economic conditions continued to depress price movements of various commodities, including crude oil, coal, palm oil, steel and many others. A significant contribution of commodity exports to the Indonesian economy presents tremendous challenges. Another difficulty surfacing in 2015 was the slow

pembelajaan Pemerintah di tahun 2015, terpengaruh dengan adanya pergantian pemerintahan baru di akhir tahun 2014. Selain itu, Indonesia juga terpengaruh oleh pergerakan arus modal global, di tengah ketidakpastian arah pergerakan suku bunga The Fed. Alhasil, Indonesia hanya mencatat pertumbuhan PDB sebesar 4,79% pada tahun 2015, lebih rendah dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Selain itu, dengan melemahnya nilai ekspor nasional, kondisi defisit transaksi berjalan juga semakin berfluktuasi, dan berdampak pada stabilitas posisi cadangan devisa. Hal ini, bersamaan dengan tingginya kebutuhan valuta asing untuk pembayaran hutang luar negeri dan tekanan akibat ketidakpastian suku bunga The Fed, mendorong volatilitas Rupiah yang cukup signifikan. Setelah mencapai titik terendah di bulan September, berbagai langkah Bank Indonesia dan Pemerintah, serta kenaikan the Fed yang terealisasi di bulan Desember, dapat mendukung stabilitas Rupiah yang ditutup terkoreksi 11% pada posisi Rp 13.795 per Dolar AS pada tahun 2015 dibandingkan Rp 12.440 per Dolar AS setahun sebelumnya. Sementara itu, dengan didukung oleh rendahnya harga energi dunia, tekanan pada tingkat inflasi menjadi lebih kondusif, sehingga dapat terkendali baik sepanjang tahun 2015.

Kondisi pelemahan ekonomi global masih akan membayangi pertumbuhan ekonomi secara menyeluruh dalam jangka pendek. Namun demikian, Pemerintah telah mencanangkan paket-paket kebijakan serta program-program kerja yang bertujuan untuk mengakselerasi roda perekonomian nasional dalam beberapa tahun mendatang. Hal tersebut antara lain program pembangunan infrastruktur dalam skala besar, perbaikan iklim investasi antara lain melalui proses perolehan perizinan investasi yang lebih cepat dan mudah dan insentif perpajakan, serta pengurangan subsidi bahan bakar yang memungkinkan pengalihan dana pada program-program pengembangan kemasyarakatan seperti bidang pendidikan dan kesehatan. Ditunjang oleh potensi sumber daya alam yang luas dan populasi dengan tingkat pendapatan yang lebih baik, prospek tingkat investasi yang lebih kondusif dan pelaksanaan proyek pengembangan infrastruktur Pemerintah akan menopang tingkat pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi secara bertahap pada tahun-tahun mendatang.

realization of government spending, with the new government effectively taking office towards the end of 2014. Furthermore, Indonesia was also largely affected by movements of the global capital flows, amid the uncertainty around the direction of the Fed movements. As a result, Indonesia only recorded GDP growth of 4.79% in 2015, lower than in previous years.

Besides that, the weakening of the national exports value rendered the current account deficit position more unstable, thereby affecting the stability of the country's foreign exchange reserves position. This condition, along with the high demand for foreign currencies required for meeting foreign debt payment obligations and the pressure due to the uncertainty of the direction of the Fed rate, resulted in a significant amount of volatility in the Rupiah. After reaching the lowest point in September, the Rupiah gained its ground, supported by coordinated initiatives by Bank Indonesia and the Government, as well as the increase in the Fed rate realized in December, thereby closing the year 2015 at Rp 13,795 per US Dollar, representing a 11% correction from Rp 12,440 per US Dollar from the previous year. Meanwhile, supported by the low world energy prices, pressure was favorably reduced on the domestic rate of inflation, allowing it to remain steady throughout 2015.

The global economic slowdown will continue to overshadow the overall economic growth in the short term. However, the government has launched a series of policy packages and work programs, which aim to accelerate the national economy over the next few years. This includes the large-scale infrastructure development programs, improvements to the domestic investment climate, among others a faster and easier process for acquiring investment permits and tax incentives, as well as the reduction in fuel subsidies thus allowing the transfer of funding into other social development programs such as education and health. Supported by the potential of the vast natural resources and middle class rising, the prospect of a business environment more conducive to increasing levels of investment and the implementation of infrastructure development projects by the Government will sustain economic growth rates gradually higher in the coming years.





# STRUKTUR BISNIS

## BUSINESS STRUCTURE



**OTOMOTIF**  
AUTOMOTIVE



**JASA KEUANGAN**  
FINANCIAL SERVICES



**ALAT BERAT DAN PERTAMBANGAN**  
HEAVY EQUIPMENT AND MINING



**AGRIBISNIS**  
AGRIBUSINESS



**INFRASTRUKTUR,  
LOGISTIK DAN LAINNYA**  
INFRASTRUCTURE, LOGISTICS AND OTHERS



**TEKNOLOGI INFORMASI**  
INFORMATION TECHNOLOGY

# TINJAUAN BISNIS

## BUSINESS OVERVIEW



**Pencapaian pangsa pasar bisnis Astra yang tetap terjaga baik merupakan indikator akan kuatnya kepercayaan masyarakat pada produk kami.**

Continued favorable developments in market share achievements by Astra's businesses indicate strong consumer confidence towards our products.



# OTOMOTIF

AUTOMOTIVE



**Grup kendaraan roda empat Astra dapat mempertahankan kepemimpinan pasar, dan sepeda motor Honda semakin mengukuhkan posisi terdepan di hati para pelanggan.**

The Astra four-wheel group maintained its market leadership position, while Honda motorcycle further reinforced its brand as the customer's first choice.



## Tinjauan dan Prospek Industri Otomotif

### Tinjauan Industri Otomotif

Secara garis besar, kondisi ekonomi Indonesia yang terus melemah pada tahun 2015 berdampak pada daya beli masyarakat umum dan bisnis sehingga mendorong konsumen otomotif Indonesia untuk menunda pembelian kendaraan. Bahkan stimulus untuk mendorong pembelanjaan domestik, antara lain dengan dikeluarkan peraturan OJK terkait penurunan uang muka minimum untuk pembiayaan barang konsumsi (*loan to value* atau LTV), tidak berdampak signifikan pada penjualan otomotif dalam negeri.

Berdasarkan data Gaikindo, total penjualan kendaraan roda empat nasional 2015 tercatat sebanyak 1 juta unit, mengalami pertumbuhan negatif sebesar 16% dibandingkan dengan tahun 2013 dan 2014 penjualan mobil mencapai 1,2 juta unit. Dari total penjualan nasional tahun 2015, penjualan kendaraan penumpang berkontribusi sekitar 72%, sedangkan penjualan kendaraan komersial sejumlah 28%.

Realisasi penjualan kendaraan penumpang non-sedan mencapai 715.559 unit atau menurun 16%, dengan kinerja segmen pasar yang berbeda-beda. Pada segmen MPV, dengan volume penjualan 356.960 atau menurun 26% akibat pergeseran pasar ke segmen lain dan sedikitnya tipe produk MPV yang diluncurkan pada tahun 2015. Sebaliknya, pada segmen SUV terdapat kenaikan penjualan sebesar 18% menjadi 128.853 unit, ditunjang dengan pilihan model-model baru yang diluncurkan oleh para produsen mobil.

Dengan belum pulihnya kondisi perekonomian nasional, segmen kendaraan komersial juga mencatat penurunan kinerja, dengan jumlah penjualan 280.254 unit atau turun 16% dari tahun sebelumnya.

Pelemahan kondisi perekonomian nasional dan daya beli konsumen juga berpengaruh besar pada pasar sepeda motor domestik. Setelah pertumbuhan penjualan yang terus melemah menjadi hanya sekitar 2% di tahun 2014, pasar sepeda motor mengalami kontraksi dengan penurunan volume penjualan sekitar 18% menjadi 6,5 juta unit terjual sepanjang tahun 2015 dibandingkan 7,9 juta unit di tahun 2014.

## Automotive Industry Review and Outlook

### Automotive Industry Review

In general, Indonesia's economic condition which continued to weaken in 2015 affected the purchasing power of both the general public and businesses, thereby leading Indonesian automotive consumers to postpone vehicle purchases. Even the stimulus to boost domestic spending, namely through the issuance of the OJK regulation related to the reduction of the minimum down payment for consumer goods financing (*loan to value* or LTV), did not have a significant impact on domestic automotive sales.

Based on Gaikindo's data, total domestic four-wheeled vehicle sales in 2015 was registered at 1 million units, which represents a negative growth of 16% compared to 1.2 million vehicles sold in 2013 and 2014. Passenger cars accounted for an estimated 72% of cars sold in 2015, while commercial vehicles accounted for 28%.

Actual non-sedan passenger car sales amounted to 715,559 units, or 16% lower with varying market segment performance. In the MPV segment, with sales volume of 356,960, or a 26% decline as a result of a market shift to other segments and by the small numbers of MPV type launched in 2015. On the other hand, there was an 18% increase in SUV segment sales to 128,853 units, which was spurred on by the selection of new models launched by automotive producers.

As the domestic economy has not fully recovered, the commercial vehicle segment also registered declining performance, with sales of 280,254 units or down 16% from the previous year.

Weak domestic economic conditions and consumer purchasing power also had a huge impact on the domestic motorcycle market. Following sales growth that continued to slow to about 2% in 2014, the motorcycle market contracted by a decline in sales volume of around 18% to 6.5 million units sold during 2015 compared to 7.9 million units in 2014.



# OTOMOTIF

AUTOMOTIVE

Dari segi produksi, perusahaan otomotif, khususnya di segmen mobil, berlomba untuk mempertahankan tingkat produksi yang ekonomis, mengingat bahwa kapasitas produksi terpasang industri telah terpatok cukup tinggi, terutama untuk segmen roda empat dimana tingkat penjualan tahun 2015 hanya separuh dari total kapasitas terpasang industri. Dengan kondisi persaingan yang sedemikian ketat, perang harga dan pemberian diskon terus berlangsung marak diantara para produsen dalam upaya mendongkrak angka penjualan. Kondisi pelemahan Rupiah, yang berujung pada kenaikan biaya bahan baku komponen yang sebagian besar masih harus diimpor, semakin memperlemah tingkat margin operasional yang dicapai oleh sektor otomotif.

Dari sisi regulasi, beberapa kebijakan juga berdampak negatif terhadap peningkatan biaya pada segmen otomotif. Di antaranya adalah pemberlakuan kenaikan bea masuk untuk impor kendaraan CBU.

## Prospek Industri Otomotif

Secara keseluruhan, pelemahan kondisi industri otomotif di tahun 2015 masih akan berlanjut di tahun 2016. Realisasi angka penjualan di tahun mendatang diproyeksikan bergerak lambat dalam jangka pendek, sampai dengan adanya perubahan makro ekonomi secara fundamental dan angka pertumbuhan GDP yang lebih baik.

Secara umum, kebijakan dan peraturan pemerintah, khususnya dalam merealisasikan pembangunan infrastruktur di tahun-tahun mendatang akan memberikan stimulus pada aktivitas perekonomian, serta menopang daya beli masyarakat dan memacu konsumsi domestik dalam jangka pendek. Selain itu, desentralisasi fiskal membuka kesempatan bagi pemberdayaan daerah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Langkah pemangkasan subsidi BBM dan pengalihan alokasinya pada pembelanjaan infrastruktur dasar dan program-program pemerintah lainnya, tidak hanya mendistribusikan dana APBN dalam berbagai bidang industri dan sektor yang luas namun juga mengakomodasikan penyebaran geografis untuk memastikan peluang pertumbuhan ekonomi yang lebih merata dan berkesinambungan dalam jangka panjang.

In the terms of production, automotive companies, especially in car segment, competed to maintain economical levels of production, as the industry's installed production capacity is pegged at a relatively high level, particularly for the four-wheeled segment whose sales in 2015 was only half of the industry's total installed capacity. With an ultra competitive environment, price wars and discounts continued to prevail among producers so as to boost sales figures. The weakening Rupiah, which led to the rise in raw material costs whose components are largely imported, further weakened operating margin levels achieved by the automotive sector.

From the regulatory side, a number of policies also had a negative impact in increasing costs for the automotive segment. Among these is the application of higher duties on imported CBU vehicles.

## Automotive Industry Outlook

Overall, the automotive industry's weakening condition in 2015 will continue in 2016. Actual sales figures for the coming year is projected to move slowly in the short-term pending fundamental macroeconomic changes and an improved GDP growth rate.

In general, government policies and regulations, especially in regards to infrastructure development in the coming years, will inject stimulus to economic activities as well as bolster public purchasing power and spur domestic consumption in the short term. In addition to this, fiscal decentralization provides opportunities to empower the regions to drive local economic growth. Measures to cut fuel subsidies and transfer its allocation to basic infrastructure spending and other government programs, did not only distribute state budget funds in various industries and vast sectors but also accommodate the geographical spread to ensure economic growth opportunities that are more equitable and sustainable in the long term.

Prospek ekonomi Indonesia yang semakin baik dalam jangka panjang serta jumlah populasi penduduk berpenghasilan menengah ke atas yang terus meningkat akan mendorong peningkatan mobilitas dan kegiatan perekonomian yang pada akhirnya membutuhkan dukungan alat transportasi yang memadai. Selain itu, Indonesia masih mencatat tingkat kepemilikan mobil yang relatif rendah saat ini, yaitu 1 mobil untuk setiap 25 orang, atau sekitar 4% dari jumlah populasi penduduk, dibandingkan dengan negara-negara lain di kawasan ASEAN yang telah mencapai angka 30%. Kondisi-kondisi tersebut diharapkan mampu mendorong kembali tumbuhnya pasar otomotif dalam jangka panjang, sehingga investasi besar yang telah dikerahkan oleh para pemegang merek otomotif internasional di Indonesia akan mendukung prospek pertumbuhan sektor otomotif yang menjanjikan ke depan.

Dengan kondisi keterbatasan sarana transportasi umum, kepemilikan mobil di Indonesia bukan hanya bagian dari gaya hidup, melainkan telah menjadi kebutuhan utama untuk mendukung mobilitas, kegiatan usaha dan aktivitas lainnya sehari-hari. Dengan demikian, permintaan mobil penumpang, terutama jenis-jenis MPV akan kembali pulih, demikian pula jenis *compact car* yang lebih hemat bahan bakar, seperti *Low Cost Green Car (LCGC)*, akan tetap diminati di masa mendatang. Sementara pertumbuhan kebutuhan mobil komersial akan berkorelasi erat dengan pemulihan kondisi perekonomian global dan nasional ke depan.

Sementara itu, tingginya biaya bahan bakar minyak, kondisi lalu lintas yang padat, terbatasnya transportasi publik yang nyaman serta infrastruktur perhubungan yang memadai, menjadi beberapa alasan yang membuat sepeda motor menjadi sarana transportasi andalan masyarakat Indonesia. Semakin maraknya model bisnis yang bergantung pada armada sepeda motor untuk mendukung mobilitas angkutan orang, barang dan dokumen sehari-hari menawarkan suatu solusi untuk masyarakat mengatasi permasalahan transportasi dan logistik untuk mencapai suatu tujuan dengan lebih cepat dan efisien. Di tahun-tahun mendatang, tingkat permintaan sepeda motor tidak hanya dipacu oleh peningkatan penghasilan masyarakat Indonesia yang semakin baik, namun juga kebutuhan untuk meremajakan sepeda motor yang diperkirakan memiliki masa pakai efektif antara tiga hingga lima tahun.

Indonesia's improving economic outlook in the long term, as well as the rising middle-to-upper-income population will promote increased mobility and economic activity, which in turn requires the support of adequate transportation. Moreover, Indonesia continues to register relatively low car ownership rates at the moment, which is one car for every 25 people, or about 4% of the total population, compared to other countries in the ASEAN region that has reached 30%. These conditions are expected to see a return of the automotive market's growth in the long term, whereby large investments that have been deployed by international automotive brand holders in Indonesia will support the promising prospects for growth of the automotive sector in the years to come.

With limited public transportation, car ownership in Indonesia is not only a part of the lifestyle, but it has also become a main requirement to support mobility, business activities and other daily activities. As a result, demand for passenger cars, particularly for MPV types, will recover, as well as for compact car types that are more fuel efficient, such as *Low Cost Green Car (LCGC)*, will continue to be in demand in the future. Meanwhile, growth in the demand for commercial vehicles will closely correlate with global and national economic recovery going forward.

Meanwhile, high fuel costs, heavy traffic conditions, and the lack of adequate public transport and infrastructure, are several reasons that make the motorcycle a premium choice for transportation for Indonesians. The proliferation of business models that rely on a fleet of motorcycles to support the daily mobility of people, goods and documents offers the public a viable solution to overcome public transport and logistic issues so as to reach a destination in a quicker and efficient manner. In the years to come, the demand for motorcycles will not only be driven by the improved income levels of Indonesians, but also the need to replace the motorcycle, which is expected to have an effective lifespan of between three to five years.





# GRUP MOBIL

AUTOMOBILE GROUP



## Toyota

PT Toyota Astra Motor (TAM) adalah perusahaan yang dikendalikan bersama oleh Perseroan dan Toyota Motor Corporation (TMC), dengan komposisi kepemilikan saham masing-masing sebesar 51% dan 49%. TAM merupakan agen pemegang merek Toyota dan Lexus di Indonesia.

## Produk dan Jasa

Toyota telah menjadi salah satu merek mobil yang paling andal di Indonesia, dengan penawaran produk yang sangat bervariasi di setiap segmen kendaraan. Untuk terus memenangkan hati para pelanggan, TAM meluncurkan 11 model baru di tahun 2015, termasuk Etios, Lexus NX200 T, Rush, Alphard, Vellfire, Avanza, Hilux, Lexus ES, Kijang Innova, Land Cruiser and Camry.

## Fasilitas Produksi

Toyota melalui Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN) telah merealisasikan peningkatan kapasitas produksi sebesar 120.000 unit per tahun, setelah pabrik Karawang II beroperasi pada awal tahun 2014 dengan memproduksi Etios Valco, Vios, Limo dan Yaris. Dengan demikian, di tahun 2016 TMMIN beroperasi pada kapasitas produksi terpasang sebesar 250.000 unit per tahun. Selain itu, saat ini juga tengah dibangun pabrik mesin di

## Toyota

PT Toyota Astra Motor (TAM) is a jointly controlled company by the Company and Toyota Motor Corporation (TMC), with shareholding composition of 51% and 49% respectively. TAM is the sole agent for Toyota and Lexus in Indonesia.

## Products and Services

Toyota has become one of the most reliable car brands in Indonesia with a wide variety of product offerings in every automotive segment. As part of our efforts to continuously win over our customers, TAM launched 11 new models in 2015, including Etios, Lexus NX200 T, Rush, Alphard, Vellfire, Avanza, Hilux, Lexus ES, Kijang Innova, Land Cruiser and Camry.

## Production Facility

Toyota, through Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN), has increased production capacity amounting to 120,000 units per year with the operation of the Karawang II factory in early 2014 producing Etios Valco, Vios, Limo and Yaris. As a result, TMMIN will operate with an installed production capacity of 250,000 units per year in 2016. Moreover, work is currently underway for the construction of a machinery plant in Karawang that is



Karawang yang direncanakan akan mulai beroperasi di paruh pertama tahun 2016 dengan kapasitas produksi 216.000 unit per tahun.

### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

Pada tahun 2015, pemasaran mobil Toyota telah menggunakan jaringan distribusi dengan jangkauan cakupan geografis yang luas di seluruh penjuru Indonesia terdiri dari 271 *sales outlet* dan 261 *service outlet*. Sepanjang tahun 2015, dilakukan penambahan masing-masing sembilan *sales outlets* dan sembilan *service outlets*, sebagai bagian dari inisiatif strategis untuk memenuhi ekspektasi pelanggan akan layanan penjualan dan purna jual yang handal dan eksklusif yang melengkapi kekuatan *branding* dan kualitas produk dari salah satu produsen mobil paling populer di Indonesia.

### Pangsa Pasar

Dengan penawaran produk yang luas pada berbagai kelas kendaraan penumpang, Toyota berhasil mempertahankan posisi puncak pada segmen pasar mobil nasional di tahun 2015, dengan pangsa pasar sebesar 31,8%. Pencapaian tersebut menurun dari angka 33,1% di tahun 2014, dimana ini merupakan suatu indikasi akan tingginya tingkat persaingan di industri ini.

expected to begin operations in the first half of 2016 with a production capacity of 216,000 units per year.

### Marketing and Sales Network

The marketing of Toyota vehicles in 2015 utilized a distribution network with a wide geographical reach across Indonesia comprising 271 sales outlets and 261 service outlets. During 2015, a total of nine new sales outlets and nine service outlets were opened in support of our strategic initiative to deliver customer expectations for dependable and exclusive sales and after-sales services that complement branding strength and product quality from one of the most popular car producers in Indonesia.

### Market Share

By offering a wide range of products in various passenger automotive classes, Toyota could consistently maintain its top position in the domestic car market in 2015 with a 31.8% market share. This achievement was lower compared to 33.1% market share coverage in 2014, and is an indication of the intense competition within the industry.





## GRUP MOBIL

AUTOMOBILE GROUP

### Kinerja Penjualan

Pada tahun 2015, total penjualan mobil Toyota, termasuk merek Lexus, mencapai 322.466 unit, atau lebih rendah 19% dibandingkan penjualan di tahun 2014 sebanyak 399.746 unit. Komposisi penjualan terbesar dikontribusikan oleh Avanza dengan 40% (2014: 41%) dari keseluruhan penjualan unit di tahun 2015, disusul oleh Toyota Agya dari segmen LCGC dengan porsi 18% (2014: 17%), kemudian Toyota Innova dengan 13% (2014: 14%) dan Rush sebesar 8% (2014: 7%).

Selain penjualan domestik, Toyota juga terus menghasilkan pertumbuhan volume ekspor untuk berbagai jenis kendaraan bermerek Toyota, dengan total volume ekspor di tahun 2015 mencapai 108.284 unit, atau naik 12% dari 96.483 unit yang diekspor pada tahun 2014.

### Rencana Tahun 2016

Saat ini, volume penjualan mobil Toyota di Indonesia menduduki urutan keempat penjualan Toyota di dunia dengan potensi pertumbuhan pasar domestik masih dinilai sangat menjanjikan. TAM senantiasa mencanangkan prioritas strategi untuk mempertahankan kepemimpinan pasar. Melanjutkan proses yang telah dimulai pada tahun 2015, TAM akan menerapkan struktur bisnis yang baru memasuki tahun 2016. Langkah restrukturisasi ini merupakan inisiatif perubahan yang proaktif dilakukan untuk menghadapi tingkat persaingan yang semakin ketat, sekaligus meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis dalam melayani pelanggan.

Sistem baru yang akan diterapkan adalah dengan mengintegrasikan beberapa fungsi pemasaran produk, layanan purna jual, dan operasional logistik secara terpusat ke TAM selaku distributor, dimana sebelumnya dilakukan oleh main dealer. Struktur tersebut dirancang untuk mewujudkan suatu organisasi dan proses yang lebih dinamis dan efisien, dengan penekanan fokus bisnis pada jalinan hubungan dengan konsumen yang lebih intensif dalam rangka mempertajam kemampuan Toyota untuk merespon perkembangan pasar dan konsumen.

### Sales Performance

The total number of Toyota cars sold in 2015, which includes the Lexus, was 322,466 units, or 19% lower compared to sales in 2014 of 399,746 units. In terms of sales breakdown, the largest contributor of sales was the Avanza with 40% (2014: 41%) of total unit sales in 2015, followed by the Toyota Agya from the LCGC segment with 18% (2014: 17%), while the Toyota Innova accounts for 13% (2014: 14%) and the Rush accounts for 8% (2014: 7%).

In addition to domestic sales, Toyota also continued to boost export volume growth for various types of Toyota cars with total export volume amounting to 108,284 units in 2015, or 12% higher compared to 96,483 units that were exported in 2014.

### Plans for 2016

Indonesia is currently ranked fourth in terms of the total volume of Toyota cars sold in the world, wherein prospects for further growth in the domestic market continues to be promising. TAM constantly review its strategic priorities to maintain its leadership in the market. Continuing on the process that was initiated in 2015, Toyota intends to implement a new business structure in 2016. This restructuring represents a proactive change initiative needed to address intensified competition and simultaneously enhance the effectiveness and the efficiency of business processes in serving customers.

The new system to be implemented will integrate a number of functions, which comprise product marketing, after-sales services, and logistic operations, centralized into TAM as the distributor, a role which was previously carried out by the main dealer. This structure was specifically designed to create a more dynamic and efficient organization and process, shifting the business focus towards intensifying customer relationships in order to enhance Toyota's ability to respond to market and consumer developments.



## Daihatsu

PT Astra Daihatsu Motor (ADM) adalah entitas asosiasi antara PT Astra International Tbk, Daihatsu Motor Company Ltd. dan Toyota Tsuho Corporation, sebagai Agen Pemegang Merek Daihatsu di Indonesia. Saat ini, ADM merupakan produsen kendaraan roda empat terbesar di Indonesia, yang didukung oleh *Daihatsu Sales Operation* (DSO) sebagai distributor tunggal yang mengelola jaringan layanan penjualan dan purna jual Daihatsu di Indonesia.

### Produk dan Jasa

DSO menawarkan kendaraan bermotor merek Daihatsu yang diproduksi ADM dengan model Xenia, Terios, Gran Max, Luxio dan Ayla bagi konsumen mobil di tanah air. Selain mobil produksi ADM tersebut di atas, DSO juga memasarkan Daihatsu Sirion yang diimpor ADM dari Malaysia.

Pada tahun 2015, Daihatsu telah meluncurkan inisiatif perbaikan lini produknya sesuai tren industri, termasuk Sirion dan Terios *Minor Change*, serta Xenia *Big Minor Change*.

### Fasilitas Produksi

ADM bertanggung jawab untuk memproduksi kendaraan Daihatsu dan Toyota di Indonesia, termasuk Xenia dan Avanza, Terios dan Rush, Gran Max, Luxio, serta Ayla dan Agya.

Fasilitas produksi ADM terdiri dari dua pabrik perakitan kendaraan di Sunter dan Karawang Timur, dengan total kapasitas produksi terpasang sebesar 530.000 unit per tahun (*equipment and machineries based*), yang merupakan kapasitas produksi otomotif terbesar di Indonesia. Pabrik perakitan di Karawang Timur yang diresmikan pada bulan April 2013, memiliki Pusat Penelitian & Pengembangan (*Research & Development Center/R&D*) yang menduduki lahan seluas 25 hektar, dilengkapi dengan studio desain,

## Daihatsu

PT Astra Daihatsu Motor (ADM) is an associate company between PT Astra International Tbk, Daihatsu Motor Company Ltd. and Toyota Tsuho Corporation, as brand-holding agent of the Daihatsu brand in Indonesia. ADM is currently the largest producer of four-wheel vehicles in Indonesia, and is supported by *Daihatsu Sales Operation* (DSO) as the sole distributor handling Daihatsu's sales and after-sales service network in Indonesia.

### Product and Services

DSO offers Daihatsu cars, manufactured by ADM, with models including Xenia, Terios, Gran Max, Luxio and Ayla to consumers in Indonesia. In addition to these models, DSO also markets the Daihatsu Sirion, which is imported by ADM from Malaysia.

In line with industry trends, Daihatsu launched product line improvements in 2015, including the Sirion and Terios with *Minor Change*, and also the Xenia with a *Big Minor Change*.

### Production Facility

ADM is responsible for the production of Daihatsu and Toyota vehicles in Indonesia, including the models Xenia and Avanza, Terios and Rush, Gran Max, Luxio, as well as Ayla and Agya.

ADM's production facility comprises two assembly plants in Sunter and East Karawang with total installed production capacity of 530,000 units per year (equipment and machineries based), which is the largest automotive production capacity in Indonesia. The assembly plant in East Karawang was officially launched in April 2013, and encompasses a Research & Development Center (R&D) on a 25-hectare site, equipped with a design studio, test course for testing cars in more than 20 simulated





## GRUP MOBIL

AUTOMOBILE GROUP

*test course* untuk uji coba kendaraan pada lebih dari 20 jenis simulasi kondisi jalan ekstrim yang terdapat di tanah air, dan fasilitas terbaru *Engineering Center* yang telah beroperasi sejak Agustus 2014, dimana didalamnya terdapat beberapa fasilitas *testing* untuk menjamin kualitas produk yang dihasilkan. Pengembangan berkelanjutan pada fasilitas dan kemampuan R&D merupakan salah satu prioritas fokus kerja dalam upaya memelopori terobosan inovasi produk yang dinamis dan menjaga konsistensi kualitas dan perencanaan produk untuk menjamin keberlangsungan bisnis ke depan.

Hingga saat ini, Daihatsu telah memanfaatkan fasilitas rancang bangun di lokasi pabrik Karawang Timur dalam proses pengembangan mobil-mobil baru, baik untuk tujuan pasar domestik maupun ekspor. ADM juga mendorong inisiatif efisiensi dan produktivitas serta perbaikan proses di lapangan dalam kerangka program perampingan struktur biaya, serta program lokalisasi konten kendaraan secara terus menerus. Seluruh proses pengembangan tersebut mengikutsertakan keterlibatan peran pemasok dalam sistem produksi yang berjalan. Terhadap hasil program yang dicapai dilakukan evaluasi berkala yang jelas, termasuk perbandingan (*benchmarking*) dengan fasilitas produksi otomotif terkemuka di Jepang dan Eropa.

Seluruh upaya pengembangan tersebut telah memberikan hasil yang membanggakan, salah satunya adalah penghematan biaya produksi yang signifikan. Salah satu hasil karya nyata adalah duo *Low Cost Green Car* (LCGC) Astra Daihatsu Ayla dan Astra Toyota Agya, yang hingga akhir tahun 2015 telah memiliki tingkat kandungan lokal di atas 90% dan berhasil diekspor ke negara tetangga dalam jumlah yang konsisten. Di tahun 2015, ADM juga telah meluncurkan Toyota Avanza dan Daihatsu Xenia baru yang telah dikembangkan dengan mesin hasil karyanya.

extreme road conditions found nationwide. The latest facility, operational since August 2014 is the Engineering Center, which includes a number of testing facilities for providing assurance to the quality of the resulting products. Continuous development of the R&D facility and capabilities is one of the strategic priorities for pioneering dynamic product innovation and maintaining the consistency of product quality and planning so as to ensure business continuity going forward.

So far, Daihatsu has utilized the design facility at its East Karawang factory for developing new vehicles intended for both the domestic and export markets. ADM also encourages efficiency and productivity initiatives as well as onsite process improvements within the framework of the cost-structure streamlining program, and the automotive content localization program on a continuous basis. All development processes take into account the involvement of suppliers within the ongoing production system. A clear evaluation of the program's outcome is periodically carried out, including benchmarking with leading automotive production facilities in Japan and Europe.

These development efforts have generated remarkable results, including significant production cost savings. Other visible results are the Low Cost Green Car (LCGC) duo, Astra Daihatsu Ayla and Astra Toyota Agya. By the end of 2015, the twin models have local content achievement of above 90%, and are currently exported at a consistent amount to neighboring countries. In 2015, ADM also launched the new Toyota Avanza and Daihatsu Xenia that was developed with its own engine design.



## Pemasaran dan Jaringan Penjualan

Untuk memperluas jaringannya, pada tahun 2015 Daihatsu memperluas cakupan jaringan dari segi jumlah dan kualitas, sehingga jumlah *outlet* penjualan bertumbuh dari 216 unit menjadi 221 unit, *standardized outlet* dari 163 unit menjadi 168 unit, *outlet* berstatus VSP (*vehicle, service, parts*) *outlet* penjualan & purna jual dari 130 unit menjadi 137 unit dan bengkel resmi dari 168 unit menjadi 175 unit. Penguatan jaringan distribusi juga dipadukan dengan berbagai program penjualan dan promosi bagi pelanggan baik di kota-kota besar maupun di daerah, dan perbaikan tingkat efisiensi secara internal di seluruh area operasional untuk memantapkan pemberian layanan yang berkualitas kepada pelanggan selaras dengan filosofi "Daihatsu Sahabatku".

## Pangsa Pasar

Secara keseluruhan, pangsa pasar Daihatsu meningkat dari 15,3% di tahun 2014 menjadi 16,6%, dan mampu mempertahankan posisi Daihatsu pada nomor dua dalam industri kendaraan bermotor roda empat.

## Kinerja Penjualan

Dengan implementasi strategi Daihatsu yang didasarkan pada lima pilar utama, yaitu produk yang sesuai pasar (*market-in product*), *outlet* yang mudah diakses, layanan kelas dunia dan kesempurnaan proses, SDM yang handal dan *brand value* yang kuat, Daihatsu terus mampu meraih kinerja yang baik di tahun 2015. Selaras dengan pelemahan industri, volume penjualan Daihatsu di tahun 2015 turun 9% menjadi 167.808 unit dibandingkan penjualan 185.226 unit di tahun 2014, mengindikasikan penurunannya masih lebih baik dari penurunan total pasar nasional sebesar 16%.

Kinerja ekspor di tahun 2015 relatif sama dengan tahun lalu atau sebesar 75.258 unit, namun dilihat dari kontribusinya terhadap total produksi mengalami peningkatan dimana tahun 2015 ini mencapai 17% dibandingkan dengan ekspor tahun 2014 sebesar 15%. Hal ini didukung dengan perluasan jangkauan tujuan ekspor produk yang telah mencapai 51 negara dari 49 negara di tahun sebelumnya.

## Marketing and Sales Network

To strengthen its network, Daihatsu expanded its network coverage both in terms of number and quality in 2015, thereby increasing the number of sales outlets from 216 units to 221 units, standardized outlets from 163 units to 168 units, VSP (*vehicle, service, parts*) outlets integrated sales & after sales outlet from 130 units to 137 units and service work shops from 168 units to 175 units. The strengthened distribution network was complemented by various sales and promotion programs targeting both urban and rural customers, as well as improved internal efficiency levels across all operational areas to enhance quality service delivery to customers in line with the "Daihatsu Sahabatku" ("Daihatsu is My Best Friend") philosophy.

## Market Share

Daihatsu's overall market share increased from 15.3% in 2014 to 16.6%, thereby successfully maintaining the top two rank in the four-wheeler automotive segment.

## Sales Performance

By implementing Daihatsu's strategy that is based on five main pillars, comprising market-in-products, easy to reach outlets, world class & excellence process, reliable people and strong brand value, Daihatsu continued to perform well in 2015. In line with the industry slowdown, Daihatsu's sales volume in 2015 declined 9% to 167,808 units compared to sales of 185,226 units in 2014, which indicates a better performance than the market's 16% contraction.

Export performance in 2015 was relatively stable compared to the previous year's level at 75,258 units. The contribution of exports to total production increased in 2015 to 17% compared to 15% in 2014, which was supported by an expansion of export destination to a total of 51 countries from 49 countries in the previous year.





## GRUP MOBIL

AUTOMOBILE GROUP

Upaya efisiensi biaya yang dilakukan sepanjang tahun 2015 juga memberikan kontribusi yang positif pada tingkat profitabilitas, sehingga ADM dapat mempertahankan kinerja yang baik di tengah kondisi pasar yang menantang.

### Rencana Tahun 2016

Dalam mengantisipasi kondisi ekonomi dan industri otomotif yang akan tetap lemah di tahun 2016, Daihatsu akan konsisten fokus pada segmen *compact car* dan berupaya untuk mempertahankan posisi ke-2 tertinggi di segmen mobil nasional. Program kerja yang akan ditekuni termasuk melakukan penambahan jaringan *outlet* untuk memperkuat layanan penjualan dan purna jual, serta menerapkan ekspansi cakupan jaringan bisnis ekspor di masa depan. Di sisi produksi, ADM akan semakin mempertajam pengelolaan pemasok lokal dalam rangka program lokalisasi untuk memperkuat struktur biaya, sekaligus meningkatkan kemampuan desain dan pengembangan produk untuk mendorong fasilitas R&D sebagai pusat R&D terdepan di industri otomotif nasional.

### Isuzu

PT Isuzu Astra Motor Indonesia (IAMI) adalah agen tunggal pemegang merek dan produsen kendaraan Isuzu beserta komponennya di Indonesia. IAMI menangani distribusi *Isuzu Commercial Vehicle (CV)* secara langsung dan didukung oleh *Isuzu Sales Operation (ISO)* khusus untuk penjualan kendaraan kategori *Light Commercial Vehicle (LCV)*.

### Produk dan Jasa

IAMI melayani segmen konsumen komersial dengan menawarkan rangkaian pilihan kendaraan komersil multi fungsi berkualitas terbaik dalam dua kategori utama



Cost efficiency efforts throughout 2015 also contributed positively to overall profitability, and managed to offset the impact of the Rupiah depreciation and the drop in sales volume, thereby allowing ADM to maintain its decent performance amidst challenging market conditions.

### Plans for 2016

In anticipation of continued weak economic and automotive industry conditions in 2016, Daihatsu will consistently focus on the compact car segment and strive to maintain the top two position in the national car market. The work program to be applied includes adding network outlets to strengthen sales and after-sales services, as well as expanding export business network coverage in the future. On the production side, ADM intends to further sharpen management of local suppliers within the context of the localization program so as to strengthen the cost structure, while simultaneously enhancing product design and development abilities to promote its R&D facilities as the leading R&D center of the national automotive sector.

### Isuzu

PT Isuzu Astra Motor Indonesia (IAMI) is the sole agent and the manufacturer of Isuzu vehicles and the components in Indonesia. IAMI handles the distribution of Isuzu Commercial Vehicle (CV) directly and is supported by Isuzu Sales Operation (ISO) specifically for vehicle sales in the category of Light Commercial Vehicle (LCV).

### Products and Services

IAMI serves commercial consumer segments by offering a set selection of the best quality multi-function commercial vehicles in two main categories of vehicle. The first



kendaraan. Jenis yang pertama adalah *Light Commercial Vehicle* (LCV), terdiri dari Panther *Minibus*, Panther *Pick Up*, D-Max dan MU-X. Sedangkan kendaraan dalam kategori *Commercial Vehicle* (CV) adalah Bison (Pickup), N-series (*Light Truck*/kategori 2), dan F-series (*Medium Truck*/kategori 3).

Untuk kelengkapan penawaran produk yang luas dan kompetitif, pada tahun 2015 telah diluncurkan dua varian baru N-series, satu varian baru F-series dan *product refreshment*, *product refreshment* mu-X, serta *Pick-up* 4x4 D-Max dengan mesin baru 2.5L VGS.

### Fasilitas Produksi

Proses perakitan dan produksi Isuzu terpusat di pabrik Isuzu Karawang, dengan kapasitas produksi terpasang sebesar 45.000 unit per tahun untuk tipe N-Series dan 7.000 unit per tahun untuk tipe F-Series dan dapat dikembangkan menjadi 80.000 unit per tahun.

### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

Program penambahan jaringan pelayanan berlanjut pada tahun 2015, dengan penambahan *outlet* menjadi sejumlah 111 di akhir tahun dari 108 *outlet* setahun sebelumnya, dimana 45% dari seluruh *outlet* Isuzu di tahun 2015 adalah *Isuzu Sales Operation* (ISO) yang dimiliki oleh Astra. Untuk Bengkel Isuzu Berjalan (BIB) tetap dipertahankan dari 127 kendaraan di tahun 2014 menjadi 128 kendaraan di tahun 2015 dan gerai suku cadang dari sejumlah 2.228 yang tersebar di 345 kota pada tahun 2014 menjadi 2.331 di 350 kota pada akhir tahun 2015.

Pengembangan jaringan bengkel dan gerai suku cadang merupakan bagian dari prioritas strategi untuk mengoptimalkan kemampuan tim layanan purna jual, khususnya dalam menangani pemeliharaan dan kerusakan pada armada truk milik pelanggan yang dapat mempengaruhi kelangsungan bisnis mereka. Beberapa inisiatif penting termasuk program pelatihan dan pendidikan yang intensif dan berkelanjutan bagi mekanik, konsultan servis (*service advisor*), serta supervisor di lapangan (*group leader* dan *field advisor*), dengan ditunjang penggunaan sistem, peralatan dan teknologi terdepan, diantaranya sistem peringatan dini untuk permasalahan teknis (*early technical warning*) dan sistem pencatatan otomatis (*automatic log book system*), serta ekspansi fasilitas dan cakupan area layanan servis.

category is Light Commercial Vehicle (LCV), consisting of Panther Minibus, Panther Pick Up, D-Max and MU-X, while vehicles in the Commercial Vehicle (CV) category are Bison (Pickup), N-series (Light Truck/category 2), and F-series (Medium Truck/category 3).

To complete its broad and competitive products offering, Isuzu has launched two new variants of the N-series, one new variant of the F-Series, and product refreshment, product refreshment of mu-X, as well as Pick-up 4x4 D-Max with new 2.5L VGS engine in 2015.

### Production Facility

Isuzu assembly and production processes are centralized at the Isuzu Karawang plant, with the installed production capacity of 45,000 units per year for the N-Series type and 7,000 units per year for the F-Series type and can be developed to be 80,000 unit per year.

### Marketing and Sales Network

Additions to the service network program was continued in 2015, with outlet additions amounting to a total of 111 outlets from 108 outlets in the previous year. In 2015, 45% of the total outlets is Isuzu Sales Operation (ISO), which are owned by Astra. Meanwhile, *Bengkel Isuzu Berjalan* (BIB) was maintained from 127 vehicles in 2014 to be 128 vehicles in 2015 and parts outlets of 2,228 which were spread across 345 cities in 2014 expanded to 2,331 in 350 cities in 2015.

The development of the workshop and spare-part outlets are part of the strategy priorities to optimize the ability of the after-sales service team, particularly in addressing maintenance and damage to customers' truck fleet which can affect their business continuity. Several important initiatives including intensive and sustainable training and education programs for mechanics, service advisors, as well as supervisors in the field (group leaders and field advisors), supported by the use of systems, equipment and cutting edge technology, including an early warning system for technical problems (early technical warning) and automatic log book system, as well as facility expansion and coverage area for service.



## GRUP MOBIL

AUTOMOBILE GROUP

Salah satu indikator perbaikan kinerja adalah rata-rata waktu kerusakan (*breakdown time*) yang pada tahun 2014 tercatat rata-rata 15 hari dan telah dipersingkat menjadi rata-rata 10 hari pada tahun 2015.

### Pangsa Pasar

Kendati terjadi kontraksi penjualan unit secara industri nasional, Isuzu mampu meningkatkan kinerja pangsa pasar, terutama pada segmen *light truck*, dimana terlihat peningkatan pangsa pasar menjadi 19,1% di tahun 2015 dari 18,1% di tahun 2014. Sementara itu, untuk kategori *medium truck*, terjadi penurunan pangsa pasar menjadi 15,1% di tahun 2015 dari 16,2% di tahun 2014.

### Kinerja Penjualan

Penjualan Isuzu di tahun 2015 tercatat sejumlah 19.350 unit, atau menurun 31,6% dari tahun sebelumnya. Realisasi penjualan ini merupakan dampak dari persaingan yang ketat serta penjualan truk yang masih terkendala oleh dampak kondisi ekonomi yang belum kondusif sehingga kebutuhan investasi kendaraan masih rendah. Untuk merespon perkembangan pasar dengan lebih baik, senantiasa dilakukan pemantauan harga yang ketat untuk mempertahankan daya saing pasar, dipadukan dengan pengelolaan aktivitas produksi, termasuk penyesuaian dan pengelolaan rencana produksi yang baik dengan para pemasok (*vendor management*), untuk menghasilkan struktur biaya, kuantitas dan kualitas produksi yang optimal, serta ditunjang dengan program penjualan dan layanan purna jual yang menguntungkan bagi pelanggan.

Penjualan ekspor suku cadang dan komponen, sebagai strategi untuk perbaikan kinerja, memberikan kontribusi yang meningkat menjadi 16,74 juta Dolar AS di tahun 2015 dari 14,18 juta Dolar AS di tahun 2014.

### Rencana Tahun 2016

Dengan mempertimbangkan paket stimulus pemerintah untuk menggerakkan aktivitas perekonomian melalui pembangunan infrastruktur dan implikasinya bagi prospek pengembangan bisnis kendaraan komersial, IAMI menetapkan fokus bisnis pada sektor transportasi, logistik, konstruksi dan infrastruktur, dan sekaligus memonitor potensi yang ada di sektor perkebunan dan pertambangan pada tahun 2016.

One of the performance improvement indicators is the average breakdown time, which in 2014, 15 days was the average recorded time, this was reduced to an average of 10 days in 2015.

### Market Share

Despite the contraction in unit sales of the national industry, Isuzu was able to improve the market share performance, particularly in light truck segment, in which there was a market share increase to 19.1% in 2015 from 18.1% in 2014. Meanwhile, for the medium truck category, there was a decrease to 15.1% in 2015 compared from 16.2% in 2014.

### Sales Performance

2015 recorded 19,350 units sold, which is down 31.6% on the previous year. This sales realization is a result of intense competition, and also truck sales are still constrained by the impact of the slowdown in the economy, which has lowered the demand for investment in new vehicles. To respond better to market development, strict price monitoring is constantly performed to maintain the market competitiveness, combined with production activity management, including alignment and management of a good production plan with suppliers (*vendor management*), to product cost structure, optimum production quantity and quality, and supported by a quality sales program and after-sale service that is beneficial for customers.

Export sales for parts and components, as part of the strategy for performance improvement, contributed an increase to USD16.74 million in 2015 from USD14.18 million in 2014.

### Plan in 2016

In considering the government stimulus package to drive the economic activities through infrastructure development and the implication for the prospect of commercial vehicle development, IAMI established a business focus on the sectors of transportation, logistics, construction and infrastructure, and to monitor the existing potential in plantation and mining sectors in 2016.



Ke depan, IAMI akan mengarahkan pertumbuhan bisnis pada kemampuan produksi yang memungkinkan pembuatan varian produk siap pakai secara internal (*in-house*), antara lain aksesoris, *rear body* atau aplikasi tertentu. Kemampuan R&D juga terus berkembang, khususnya untuk menunjang perbaikan yang berkelanjutan dalam upaya lokalisasi konten kendaraan, antara lain sebagai langkah penguatan struktur biaya. Dengan didukung ekspansi kemampuan produksi pada tahun 2015, IAMI juga akan bekerja sama dengan prinsipal dalam pengembangan suatu produk khusus untuk konsumsi domestik, dan dengan potensi ekspor dalam jangka panjang, sebagai langkah awal untuk mewujudkan aspirasi untuk menjadi basis produksi truk di kawasan regional.

## UD Trucks

UD Trucks Sales Operation (UDSO) merupakan salah satu divisi usaha dalam Grup Astra yang memegang hak atas penjualan dan layanan purna jual produk UD Trucks di Indonesia, bekerja sama dengan PT Volvo Indonesia sebagai agen tunggal UD Trucks resmi di Indonesia.

### Produk dan Jasa

Melalui produk andalannya Quester, UD Trucks berfokus pada penyediaan kendaraan niaga truk untuk mengatasi berbagai macam kondisi jalan dengan mesin berkapasitas medium (*Medium Duty Trucks*) dan berat (*Heavy Duty Trucks*), mencakup segmen *4x2 Rigid*, *4x2 Tractor Head*, *6x2 Rigid*, *6x4 Rigid*, *6x4 Tractor Head*, *6x4 Heavy Rigid* dan *6x4 Heavy Tractor Head*. UD Trucks berkomitmen untuk terus menawarkan produk yang handal dan berkualitas untuk memberikan solusi transportasi bagi pelanggan dengan harga yang sangat kompetitif.

Going forward, IAMI will direct business growth to production capabilities which enable the manufacture of ready-made product variants internally (*in-house*), including accessories, *rear body* or specific applications. The R&D capabilities are also growing, specifically to support a sustainable improvement in vehicle content localization efforts, among others, as a measure to strengthen cost structure. With the support of the expansion of production capability in 2015, IAMI will also cooperate with the principal in the special product development for domestic consumption, and export potential in the long-term, as the initial measures to manifest the aspiration to become a truck production base in regional areas.

## UD Trucks

UD Trucks Sales Operation (UDSO) is a business division of Astra Group that holds the rights of sales and offering after-sales service of UD Trucks in Indonesia, in cooperation with PT Volvo Indonesia as the sole agent of UD Trucks in Indonesia.

### Products and Services

Through its flagship product, Quester, UD Trucks focuses on providing commercial truck vehicle to address a various of road conditions with the medium engine capacity (*Medium Duty Trucks*) and heavy engine capacity (*Heavy Duty Trucks*), that includes *4x2 Rigid*, *4x2 Tractor Head*, *6x2 Rigid*, *6x4 Rigid*, *Tractor Head 6x4*, *6x4* and *6x4 Heavy Rigid Tractor Head* segment. UD Trucks is committed to continue to offer reliable and quality products to provide transport solutions for customers with very competitive prices.





## GRUP MOBIL

AUTOMOBILE GROUP

### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

Di tengah pelemahan kondisi ekonomi, terutama di daerah penghasil komoditas dasar, fokus pemasaran selama tahun 2015 terkonsentrasi pada kawasan potensial, khususnya Jawa dan Sumatra, serta sektor bisnis yang potensial termasuk konstruksi, logistik, minyak bumi dan gas.

Outlet UD Trucks terdiri dari 11 cabang dan 9 dealer yang sudah dilengkapi dengan fasilitas penjualan, bengkel dan suku cadang. Keberadaan cabang dan dealer yang ada dioptimalkan fungsinya untuk mendukung kesuksesan pemasaran produk Quester.

Untuk memberikan layanan optimal bagi pelanggan, dilakukan berbagai program *Customer Loyalty* dan *Brand Loyalty*, termasuk dalam kolaborasi *Customer Relationship Management* program dengan AstraWorld, untuk mengoptimalkan penanganan keluhan dan saran yang diterima dari pelanggan, serta program-program pelayanan pelanggan lainnya seperti *Reminder Service*, *After Delivery Call*, *After Repair Call*, *Product Monitoring* dan *Mobile Service Truck (Rescue)* yang bertujuan untuk memberikan rasa aman dan nyaman bagi para pelanggan atas investasinya di produk UD Trucks.

### Pangsa Pasar

Pada segmen *medium and heavy duty trucks*, pangsa pasar yang berhasil diraih oleh UD Trucks di tahun 2015 adalah sebesar 3,7%, sedikit menurun jika dibandingkan dengan tahun lalu yang mencapai 4,0%. Hal ini dikarenakan kondisi pasar yang pada umumnya masih belum kondusif pada tahun 2015 dan supply unit yang belum maksimal.

### Kinerja Penjualan

Penjualan UD Trucks di tahun 2015 sebanyak 560 Unit, mengalami penurunan 34,4% dari tahun 2014 sebanyak 854 unit.

Tingkat penjualan yang menurun juga merupakan pengaruh dari tertundanya ketersediaan produk terbaru Quester akibat kendala produksi yang dihadapi oleh produsen di Thailand. Namun demikian, ketika dipasarkan pada bulan Juli 2015, produk ini telah berhasil direspon dan diterima sangat baik oleh konsumennya, dan diperkirakan memiliki prospek pertumbuhan yang positif ke depan.

### Marketing and Sales Network

Amid the weakening economic conditions, especially in the basic commodity production areas, the marketing focus in 2015 was concentrated in the potential geographical areas, particularly in Java and Sumatra, as well as potential business sectors including construction, logistics, oil and gas.

UD Truck outlets consist of 11 branches and 9 dealers which all are already equipped with sales facilities, workshop and spare parts. The existing branches and dealers are used optimally to support the success of Quester product marketing.

To provide optimal service to customers, various Customer Loyalty and Brand Loyalty programs are adopted, including a collaboration between the Customer Relationship Management program and AstraWorld, to optimize the handling of complaints and suggestions received from customers, as well as programs of customer service such as Reminder Service, After Delivery Call, After Repair Call, Product Monitoring and Mobile Service Truck (Rescue), all designed to provide security and comfort for the customers on their investment in UD Trucks' products.

### Market Share

In the medium and heavy duty trucks segment, market share gained by UD Trucks in 2015 was 3.7%, slightly down from 4.0% market share in the previous year. This is due to the unfavorable market conditions throughout 2015, and as a result the supply unit was not maximized.

### Sales Performance

UD Trucks was able to sell 560 units of its products in 2015, decreased by 34.4% from 2014, which amounts to 854 units.

The declining sales is were also affected by the delayed availability of the latest Quester products due to production constraints faced by manufacturers in Thailand. However, when it was launched in July 2015, this product was successfully responded to, and was well received by our customers, it is expected to have positive growth prospects ahead.

## Rencana Tahun 2016

Tahun 2016 masih akan didominasi dengan berbagai tantangan untuk dilewati, namun kinerja pembangunan infrastruktur dasar oleh Pemerintah telah memperlihatkan hasil yang signifikan di akhir tahun 2015 untuk membangkitkan optimisme bisnis kearah yang lebih baik di tahun 2016 dan tahun-tahun mendatang. Karenanya, UD Trucks akan memanfaatkan momentum ini untuk berkonsentrasi pada segmen bisnis infrastruktur dengan tetap mempertahankan bisnis logistik yang telah menjadi tulang punggung usaha selama ini.

Pengembangan bisnis diterapkan melalui perpaduan antara strategi *branding* dengan strategi ekspansi lini produk untuk semakin melengkapi pemenuhan kebutuhan konsumen di setiap segmen dan industri, serta strategi distribusi melalui penguatan jaringan, khususnya di Jawa dan Sumatra, untuk menggarap potensi pasar yang cukup menjanjikan. Pendekatan bisnis yang mengandalkan penyediaan solusi menyeluruh (*total solution*) kepada pelanggan dan optimalisasi rantai bisnis terarah untuk memulihkan pangsa pasar UD Trucks di tahun-tahun mendatang.

## Peugeot

Astra menghadirkan berbagai model mobil bermerek Peugeot melalui anak perusahaan PT Tjahja Sakti Motor (TSM), sebagai importir tunggal serta didukung kemampuan distribusi *Peugeot Sales Operation* (PSO).

## Plans for 2016

The year 2016 will still be dominated by various challenges, however the performance of basic infrastructure development by the Government has shown significant results at the end of 2015 to raise optimism towards a better business in 2016 and the years to come. Therefore, UD Trucks will take advantage of this momentum to concentrate on the infrastructure business segment, while maintaining the logistics business that has served as the backbone of the business over the years.

The business development strategy is implemented through a combination of branding with an expansion strategy for the more complete product line in order to meet the needs of consumers in all segments and industries, complemented with the distribution strategy by strengthening the network, especially in Java and Sumatra, to explore the potential of these promising markets. The business model relies on providing total solutions to the customers and to optimize business opportunity in order to recover the market share of UD Trucks in the coming years.

## Peugeot

Astra offers an extensive selection of car models from Peugeot, through its subsidiary, PT Tjahja Sakti Motor (TSM), as the sole importer and backed by distribution support from Peugeot Sales Operations (PSO).







## GRUP MOBIL

AUTOMOBILE GROUP

### Produk dan Jasa

Seiring pelemahan kondisi pasar otomotif, Peugeot memfokuskan pada penetrasi pasar atas beberapa model yang telah memiliki potensi baik. Sepanjang tahun 2015, hanya diluncurkan satu model *facelift* baru karena dirasakan lini produk yang ada masih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan setianya.

### Fasilitas Produksi

TSM tidak mengoperasikan fasilitas produksi karena seluruh mobil Peugeot diimpor dalam kondisi utuh / CBU (*completely built up*).

### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

Dihadapkan pada pasar otomotif domestik yang melemah, fokus bisnis terpusat pada upaya efisiensi dan optimalisasi operasional. Karenanya, Peugeot mempertahankan cakupan area secara nasional dengan 10 *outlet* yang telah beroperasi dari tahun sebelumnya, untuk tetap menghadirkan layanan penjualan dan purna jual yang handal bagi pemilik mobil. Fokus pemasaran Peugeot terkonsentrasi pada wilayah Jakarta dan sekitarnya, yang memberi kontribusi sekitar 90% terhadap penjualan nasional.

### Pangsa Pasar

Secara persentase, pangsa pasar Peugeot tidak signifikan. Melemahnya situasi pasar otomotif menyebabkan volume penjualan yang lebih rendah di tahun 2015.

### Kinerja Penjualan

Selama tahun 2015, Peugeot mencatatkan total penjualan nasional sebanyak 40 unit, lebih rendah 38% dibandingkan penjualan sebanyak 65 unit pada tahun 2014.

Kinerja penjualan Peugeot di tahun 2015 terkendala oleh berbagai faktor, termasuk diantaranya kenaikan pajak impor kendaraan utuh dari 40% menjadi 50% di pertengahan tahun 2015 serta penguatan mata uang Euro yang berdampak pada harga kendaraan CBU ini, sedangkan persaingan berbasis harga, terutama dengan merek-merek mobil Jepang, terus berlanjut di pasar otomotif nasional.

### Products and Services

With a weak automotive market, Peugeot focuses on market penetration through selected models already having good potential. During 2015, only one new facelift model was introduced, as the current product line up is considered to adequately fulfil the needs of loyal customers.

### Production Facility

TSM does not operate a production facility because all Peugeot cars are imported in CBU, or completely built up, forms.

### Marketing and Sales Network

Faced with the weakening domestic automotive market, business focus is concentrated on operational optimization and efficiency measures. Therefore, Peugeot maintains national area coverage with 10 outlet that have been operational from the previous year, to consistently deliver reliable sales and after-sales service to car owners. Peugeot's marketing efforts are focused on Jakarta and the surrounding areas, which provide approximately 90% contribution to national sales.

### Market Share

In percentage terms, Peugeot's market share is insignificant. A slowdown in the automotive market led to lower sales volume in 2015.

### Sales Performance

During 2015, Peugeot achieved total national sales of 40 units, lower by 38% in comparison to 65 units sold in 2014.

Several challenges impeding Peugeot sales performance in 2015 included increasing import duty from 40% to 50% applicable to built-up vehicles effective from mid-2015 as well as a stronger Euro, thus impacting on pricing of this CBU vehicle, whereas price-based competition, especially with Japanese car brands, continued to dominate the local automotive market.

## Rencana Tahun 2016

Untuk menyikapi kondisi pasar yang kurang kondusif, kegiatan pengembangan bisnis masih akan terpusat pada penetrasi pasar yang lebih baik dengan memanfaatkan beberapa model andalan Peugeot dan penguatan jaringan cabang yang telah ada serta penambahan cabang baru di wilayah barat Jakarta.

## BMW

BMW Sales Operation (BSO) adalah divisi usaha dalam Grup Astra yang berperan sebagai salah satu dealer resmi dengan hak atas penjualan dan layanan purna jual mobil BMW di Indonesia, bekerja sama dengan BMW Indonesia sebagai distributor tunggal di Indonesia.

## Produk dan Layanan

BSO mendukung BMW Indonesia dalam menawarkan rangkaian produk BMW yang dirancang secara khusus untuk kepuasan mengemudi yang maksimal. Untuk menarik minat konsumen yang menginginkan jenis mobil eksklusif, BMW meluncurkan produk-produk baru yang menarik, terdiri dari dua model *facelift* baru, dua *new comers*, dan empat model baru pada tahun 2015.

Selain mendistribusikan jajaran mobil BMW, BSO juga menyediakan layanan purna jual yang lengkap dan bernilai tambah bagi pemilik mobil, terdiri dari jasa pemeliharaan, perawatan dan perbaikan kendaraan di pusat perawatan BMW yang dikelola oleh BSO maupun melalui jasa perawatan kendaraan di rumah (*home service*), dan penyediaan suku cadang, aksesoris dan merchandise. Untuk kenyamanan dan ketenangan pikiran

## Plans for 2016

In response to unfavorable market conditions, business development will remain centered on improving market penetration by capitalizing on several of Peugeot's popular models, as well as strengthening the existing branch network and the addition of a new branch in western Jakarta.

## BMW

BMW Sales Operation (BSO) is a business division of the Astra Group and an official BMW dealer with the rights to sell and provide after-sales service for BMW cars in Indonesia. Working together with BMW Indonesia as the sole distributor in Indonesia.

## Products and Services

BSO supports BMW Indonesia by offering a range of BMW products that are specifically designed for maximum driving satisfaction. To satisfy customers' desire for exclusive cars, BMW launched interesting new products, which consist of two new facelift models, two newcomers, and four new models in 2015.

Apart from distributing BMW cars, BSO also provides a complete range of after-sales services consisting of maintenance, care, and repairs carried out either through the BMW service centers managed by BSO, through home services, and the supply of spare parts, accessories, and merchandise. In cooperation with AstraWorld, a 24-hour emergency roadside assistance provides BMW customers' both comfort and peace of mind. Additionally, Astra also





## GRUP MOBIL

AUTOMOBILE GROUP

pengguna mobil BMW, juga tersedia layanan darurat 24-jam di jalan raya, yang terselenggara melalui kerja sama dengan AstraWorld. Selain itu, Astra juga memiliki BMW *Premium Selection*, yaitu jasa jual beli mobil *pre-owned* BMW yang melengkapi layanan solusi komprehensif dan semakin menjawab kebutuhan pemilik kendaraan BMW, di bawah perusahaan PT Astra Autoprima.

### Fasilitas Produksi

Sebagai dealer, BSO tidak melakukan kegiatan produksi.

### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

BSO mengelola jaringan operasional yang terdiri dari kantor pusat dan delapan kantor cabang, yang mana empat cabang tersebar di area Jabodetabek (Sunter, TB Simatupang, Pluit, Serpong) dan empat lainnya di kota-kota besar di tanah air, yaitu Semarang, Surabaya, Denpasar dan Makassar.

Pada tahun 2015, lima cabang, yaitu Sunter, TB Simatupang, Semarang, Surabaya dan Makassar, telah beroperasi penuh dengan fasilitas VSP (*Vehicle, Service, Parts*) untuk layanan penjualan dan purna jual. Sedangkan tiga cabang lainnya (Pluit, Serpong dan Denpasar) yang sementara ini hanya melayani penjualan mobil, akan ditingkatkan statusnya menjadi cabang VSP di tahun 2016.

### Pangsa Pasar

Dengan komitmen untuk senantiasa mengedepankan koordinasi internal, pelatihan karyawan, perbaikan proses kerja dan keterikatan yang erat dengan pelanggan, BSO menjaga pencapaian kinerja yang baik (sebagai prioritas) dalam hal kepuasan pelanggan dan pangsa pasar untuk layanan servis kendaraan/bengkel diantara para *dealer* BMW lainnya.

has BMW Premium Selection, which buys and sells pre-owned BMW cars to provide a comprehensive service solution to meet the demands of BMW car owners, under PT Astra Autoprima.

### Production Facility

As a dealer, BSO does not engage in any production activities.

### Marketing and Sales Network

BSO manages its operational networks that comprise of the head office and eight branches, wherein four branch offices are situated within the Jabodetabek (Sunter, TB Simatupang, Pluit, Serpong) area and four others are located in large cities in Indonesia, namely Semarang, Surabaya, Denpasar and Makassar.

In 2015, five branches, namely Sunter, TB Simatupang, Semarang, Surabaya and Makassar, began full operations with VSP (*Vehicle, Service, Parts*) facilities for sales and after-sales services. Meanwhile, three other branches (Pluit, Serpong and Denpasar), which only have the ability to sell cars, will be upgraded to become a VSP branch in 2016.

### Market Share

With the commitment to constantly prioritize internal coordination, employee training, work process improvements and customer engagement as priorities, BSO maintains its accomplishments (as the leader) in terms of customer satisfaction and market share for automotive service/workshops among other BMW dealers.



## Kinerja Penjualan

Kondisi persaingan yang dihadapi oleh BSO tidak hanya dari merek-merek mobil lain secara eksternal, namun juga secara internal BMW diantara jajaran para dealer BMW lainnya. Sebagai dealer, BSO memiliki keterbatasan ruang gerak dalam penentuan harga. Dalam menghadapi persaingan, BSO mengupayakan terjalinnya keterikatan yang lebih erat dengan pelanggan melalui inisiatif strategis *Customer Intimacy*, yang pada tahun 2015 difokuskan pada peluncuran *branding* perusahaan yang baru, dilengkapi dengan *Customer Value Proposition* dan *Employee Value Proposition* untuk keselarasan operasional yang berjalan.

## Rencana Tahun 2016

Di tahun 2016 masih akan dilanjutkan transformasi proses bisnis yang telah dimulai pada tahun 2014, mencakup perubahan budaya bisnis, strategi pemasaran, penjualan dan purna jual ke arah *customer intimacy*. Optimalisasi proses operasional dilakukan dengan penguatan teknologi informasi pada seluruh proses penjualan dan pengelolaan database. Dari sisi pemasaran, teknologi informasi akan berperan sebagai mitra bisnis dalam penerapan sistem *e-commerce*, *geographical integrated system mapping* dan proses interaksi antara perusahaan dan pelanggan berbasis website. Seluruh upaya perbaikan proses dilakukan untuk mendukung visi Astra BSO menjadi pilihan utama dealer resmi BMW di Indonesia, berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan.

## Sales Performance

BSO's competition does not merely face competition from other brands externally but also internally from other BMW dealers. As a dealer, BSO has limited flexibility to determine price. In facing the competition, BSO strives to forge close relationships with customers through its Customer Intimacy strategy. In 2015, strategic focus is set on launching a new corporate branding, which is reinforced with a Customer Value Proposition and Employee Value Proposition that corresponds with ongoing operations.

## Plans for 2016

The business process transformation started in 2014, which encompasses changing business culture, marketing, sales, and after sales service strategy towards customer intimacy, will continue to be implemented in 2016. Optimizing the operational process will be carried out by strengthening information technology throughout all the sales process and database management. In terms of marketing, information technology will be a business partner in implementing e-commerce, geographical integrated system mapping and website-based interaction process between the Company and customers. All of these process improvement efforts seek to support Astra BSO's vision to become, based on customer satisfaction levels, the primary official BMW dealer of choice in Indonesia.



# SEPEDA MOTOR HONDA

## HONDA MOTORCYCLES



PT Astra Honda Motor (AHM), ventura bersama yang didirikan oleh Perseroan (50%) dan Honda Motor Company Ltd. (50%) memproduksi, mendistribusikan dan memasarkan sepeda motor Honda di Indonesia dan pasar global. AHM didukung oleh Honda Sales Operation (HSO) sebagai salah satu *main dealer* yang bertanggung jawab atas operasional penjualan sepeda motor dan suku cadang Honda serta layanan purna jual di Indonesia yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

### Produk dan Jasa

AHM mempersembahkan tiga kategori sepeda motor untuk pelanggan di Indonesia, terdiri dari motor bebek (*cub/underbone*), skuter matik (AT scooter) dan motor sport dengan tipe yang beragam. Pada tahun 2015, AHM telah meluncurkan 9 model baru yang diproduksi secara lokal dan 8 model CBU.

### Fasilitas Produksi

Pada bulan Agustus 2015, AHM mulai mengoperasikan pabrik ke-5 yang terbaru dan dilengkapi dengan kemampuan teknologi paling mutakhir dan kompetitif saat ini. Dengan penambahan ini, AHM memiliki kapasitas terpasang produksi sebesar 5,8 juta unit per tahun, terbesar di industri sepeda motor di Indonesia, untuk

PT Astra Honda Motor (AHM), a joint venture company owned by the Company (50%) and Honda Motor Company Ltd. (50%), produces, distributes, and markets Honda motorcycles in Indonesia and global market. AHM is supported by Honda Sales Operation (HSO) as one of the main dealers responsible for sales of Honda motorcycles and spare parts as well as after sales services in Indonesia that are oriented towards customer satisfaction.

### Products and Services

AHM offers consumers in Indonesia three categories of motorcycles, which comprise of cub/underbone, AT scooter and motor sport with various types of engines. In 2015, AHM launched 9 new models which were locally produced, and 8 Completely-Built-Up (CBU) models.

### Production Facility

During August 2015, AHM began operating the fifth and newest factory that is equipped with the latest and competitive technology. As a result, AHM has an installed production capacity of 5.8 million units per year, which is the biggest in the motorcycle industry in Indonesia, to fulfill the domestic and export demands while



memenuhi kebutuhan pasar domestik dan ekspor di masa mendatang, sekaligus memperkuat posisi pangsa pasar sepeda motor Honda melalui peningkatan daya saing biaya produksi yang kompetitif serta *business sustainability*.

Dalam pengembangan produk, AHM senantiasa menerapkan strategi inovasi teknologi dan struktur biaya produksi yang unggul melalui teknologi produksi yang paling mutakhir. Beberapa terobosan inovasi dan fitur-fitur unggulan pada jajaran produk sepeda motor Honda, antara lain penggunaan mesin berteknologi eSP (*enhanced Smart Power*), sistem *full injection* (FI) dan *idling stop system* (ISS) yang bertenaga, irit bahan bakar dan lebih ramah lingkungan, termasuk *combi brake system* (CBS), *combined antilock braking system* (Combi ABS), *side stand switch* dan *parking brake lock* sebagai fitur keselamatan, serta menggunakan lampu-lampu LED yang lebih terang tapi hemat energi listrik.

### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

AHM memasarkan sepeda motor Honda melalui jaringan distribusi yang luas di seluruh Indonesia, terdiri dari 29 *main dealer*, 1.817 *outlet*, lebih dari 3.754 bengkel AHASS dan lebih dari 7.770 gerai suku cadang.

simultaneously strengthen Honda motorcycle's market share by enhancing a competitive production cost as well as business sustainability.

In terms of product development, AHM constantly applies technological innovation strategy and a superior production cost structure by using the latest production technology. Some of the innovative breakthroughs and superior features in the Honda motorcycles product line includes the use of enhanced Smart Power (eSP) technology machines, full injection (FI) system and idling stop system (ISS) that is powerful, economical, and environmentally-friendly, including the combi brake system (CBS), combined antilock braking system (Combi ABS), side stand switch and parking brake lock as safety features, as well as LED lighting that is brighter yet economical.

### Marketing and Sales Network

AHM markets the Honda motorcycle through a vast distribution network spread throughout Indonesia, which consists of 29 main dealers, 1,817 outlets, over 3,754 AHASS auto workshops and over 7,770 spare parts outlets.







# SEPEDA MOTOR HONDA

HONDA MOTORCYCLE



Dengan semangat “One Heart”, Honda berkomitmen untuk mewujudkan mimpi konsumen setianya. Dengan demikian, seluruh personel dan fasilitas dalam jaringan operasional Honda terpusat untuk menaruh perhatian yang sangat tinggi dalam memberikan layanan terbaik dan kepuasan yang maksimal bagi pelanggan melalui Honda *Customer Care Center* sebagai sistem pengelolaan pelanggan yang menetapkan keseragaman dan standarisasi layanan pada keseluruhan jaringan Honda. Pengembangan jaringan Honda dilakukan secara intensif dan berkelanjutan, mencakup juga pengembangan kemampuan rekayasa dan QCD pada pemasok Honda, sehingga diraih rantai nilai bisnis yang kompetitif, dengan keselarasan kualitas dan kuantitas produksi yang berkesinambungan.

## Pangsa Pasar

Setelah mencatatkan prestasi terbaik dalam sejarah operasional dengan peraih pangsa pasar tertinggi sebesar 64,2% di tahun 2014, kinerja ini semakin meningkat di tahun 2015 dengan pencapaian pangsa pasar sebesar 68,7%.

## Kinerja Penjualan

Di tengah penurunan volume penjualan industri sebesar 18% pada tahun 2015, AHM berhasil mempertahankan kinerja yang baik. Secara keseluruhan, volume penjualan domestik mencapai 4,5 juta unit sepeda motor, berbanding dengan 5,1 juta unit yang terjual di tahun 2014 hal ini

By virtue of the “One Heart” spirit, Honda is committed to fulfill the dreams of its loyal customers. As a result, all of the personnel and facilities within the Honda operational network is focused on providing the best services and customer satisfaction through the Honda Customer Care Center, which a customer management system that determines service uniformity and standardization to all of Honda’s network. The development of Honda’s network was intensively and continuously implemented, which also includes developing the ability to create and QCD for Honda’s suppliers in order to achieve a competitive business value chain along with alignment of sustainable production quality and quantity.

## Market Share

Having recorded its best performance in its operational history by obtaining the highest market share of 64.2% in 2014, this performance enhanced further in 2015 by achieving a market share of 68.7%.

## Sales Performance

Amidst the 18% decline of the industry’s sales volume in 2015, AHM successfully maintained positive performance. Overall, domestic sales volume reached 4.5 million motorcycle units compared with 5.1 million units sold in 2014 that represents a 12% decline, which is better

merupakan penurunan sebesar 12% yang masih lebih baik dengan kinerja industri. Selain itu, penjualan ekspor juga telah diraih untuk pertama kalinya di bulan Mei 2015, dengan tujuan Filipina.

Pencapaian kinerja yang unggul oleh AHM mendapatkan penghargaan tertinggi dalam lingkungan Grup Astra, yaitu "2015 Astra Award".

### Rencana Tahun 2016

AHM memproyeksikan bahwa segmen pasar sepeda motor masih bergerak datar di tahun 2016, dan akan bertumbuh dalam beberapa tahun mendatang.

Dalam kondisi tersebut, Honda akan terus berupaya untuk menjaga kepemimpinan pasar dan meningkatkan keunggulan struktur biaya, dengan menerapkan strategi pertumbuhan bisnis yang bertumpu pada kesinambungan bisnis dan semangat untuk mewujudkan mimpi konsumen Honda. Hal ini akan diwujudkan melalui pengembangan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, dengan mengintegrasikan keunggulan biaya dan teknologi produksi, untuk memenangkan persaingan di tingkat nasional dan global.

than the industry's performance. Aside from this, export sales were also obtained for the first time in May 2015, destined for the Philippines.

This superior performance by AHM secured the "2015 Astra Award", which is the highest award within the Astra Group.

### Plans for 2016

AHM projects the motorcycle segment will remain flat in 2016 and grow in the years to come.

With this condition, Honda will continue to maintain its market leadership and enhance its superior cost structure, by implementing a business growth strategy that focuses on business sustainability and enthusiasm to fulfill Honda consumer's dreams. This will be accomplished by developing products that is aligned with consumer demands, by integrating superior costs and production technology, to win the competition nationally and globally.





# PRODUSEN KOMPONEN OTOMOTIF

AUTOMOTIVE COMPONENT MANUFACTURER



PT Astra Otoparts Tbk (AOP), perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan distribusi komponen otomotif, merupakan anak perusahaan Astra yang telah tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan nilai kapitalisasi pasar pada akhir tahun 2015 sebesar Rp 7,7 triliun. Saat ini, Astra Otoparts memiliki 42 unit bisnis, anak perusahaan dan perusahaan asosiasi serta *joint ventures* di bidang komponen otomotif.

## Produk dan Layanan

AOP memproduksi dan mendistribusikan beranekaragam produk komponen dan suku cadang yang berkualitas, baik untuk kendaraan bermotor roda empat maupun roda dua, antara lain berbagai jenis produk *electrical*, *engine*, *body & chassis*, *power train* dan lain-lain.

Pada tahun 2015, beberapa produk baru yang dikembangkan dan diluncurkan oleh AOP adalah ban kendaraan roda dua yang diproduksi bersama Pirelli, ECU (*Electronic Control Unit*) untuk roda empat, aki N200MF *heavy duty*, *torque rod assy* untuk kendaraan Hino, *chain grade drafting* untuk industri agro bisnis, *lamp assy rear comb* dan *garnish back door* untuk kendaraan roda empat, *crankshaft* dan *connecting rod* untuk kendaraan roda empat, *assy mirror direct colour* untuk kendaraan roda dua, *retainer*, *sub oil pan*, *cover gear shift cylinder* serta *bracket compressor mounting* untuk kendaraan roda empat.

PT Astra Otoparts Tbk (AOP), a company that produces and distributes automotive components, is a subsidiary of Astra that is listed with the Indonesia Stock Exchange with Rp 7.7 trillion of market capitalization at the end of 2015. Astra Otoparts currently has 42 business units, subsidiary and associated companies as well as joint ventures in the automotive components business.

## Products and Services

AOP produces and distributes various superior components and spare parts, both for four-wheeled as well as two-wheeled vehicles, which includes various electrical, engine, body & chassis, power train and other products.

New products that were developed and launched by AOP in 2015 include tires for two-wheeled vehicles that was jointly-produced with Pirelli, ECU (*Electronic Control Unit*) for four-wheeled vehicles, N200MF heavy duty (accu), torque rod assembly for Hino vehicles, chain grade drafting for agro business industry, lamp assembly rear comb and garnish back door for four-wheeled vehicles, crankshaft and connecting rod for four-wheeled vehicles, assembly mirror direct color for two-wheeled vehicles, retainer, sub oil pan, cover gear shift cylinder as well as bracket compressor mounting for four-wheeled vehicles.





## Fasilitas Produksi

Mempertimbangkan pelemahan volume penjualan otomotif, AOP belum berencana untuk melakukan ekspansi kapasitas produksi, terkecuali untuk peluncuran model-model baru. Keputusan penambahan fasilitas dan kapasitas produksi didasarkan pada pencapaian tingkat utilisasi 90% yang diyakini efisien oleh manajemen.

Pada tahun 2015, AOP mulai mengoperasikan beberapa fasilitas produksi baru dalam usahanya untuk berkolaborasi dengan pemimpin pasar komponen mancanegara, diantaranya:

- Pabrik ketiga Denso berlokasi di MM2100 Industrial Estate, Cikarang Barat, Bekasi, untuk memproduksi berbagai produk komponen mobil dan sepeda motor.
- Peresmian *Denso Service Center* di Sunter.
- Pabrik Evoluzione Tyres, kerja sama dengan Pirelli, untuk memproduksi ban sepeda motor, berlokasi di Subang.
- Pabrik Metalart Astra Indonesia di KIIC, Karawang untuk memproduksi komponen *forging* bagi kendaraan roda empat

Untuk memperluas ragam produk, pada bulan Juli 2015, AOP menjalin kerja sama dengan Bridgestone Japan untuk mendirikan PT Bridgestone Astra Indonesia yang akan memproduksi suku cadang peredam getaran atau *anti-vibration part* untuk kendaraan roda empat, termasuk *engine mounting*, *body mounting* dan *suspension parts*.

## Pemasaran dan Jaringan Distribusi

AOP telah memiliki reputasi yang kuat sebagai produsen suku cadang dengan standar kualitas yang tinggi bertaraf

## Production Facility

Considering the weak volume in automotive sales, AOP has no plans to expand its production capacity except for the launch of new models. The decision to expand facilities and production capacity is based on the achievement of a 90% utilization rate that management considers is efficient.

In 2015, AOP began operating a number of new production facilities in collaboration with foreign component market leaders, namely:

- Denso third factory located in MM2100 Industrial Estate, West Cikarang, Bekasi, to produce various automotive and motorcycle components.
- Official ceremony of Denso Service Center in Sunter.
- Evoluzione Tyres factory, a joint venture between AOP and Pirelli, to produce motorcycle tyres, located in Subang
- Metalart Astra Indonesia factory in KIIC, Karawang to produce forging parts for four-wheeled vehicle

To enrich its product range, on July 2015, AOP entered into a joint venture with Bridgestone Japan to set up PT Bridgestone Astra Indonesia that will produce anti-vibration parts for four-wheeled vehicles, including engine mounting, body mounting and suspension parts.

## Marketing and Sales Network

AOP has a solid reputation as a superior world class spares parts producer, both for OEM/Original Equipment for





# PRODUSEN KOMPONEN OTOMOTIF

AUTOMOTIVE COMPONENT MANUFACTURER

internasional, baik untuk segmen pasar pabrikan otomotif (*OEM/Original Equipment for Manufacturer*) maupun pasar suku cadang pengganti (*REM/Replacement Market*). Di pasar domestik dan ekspor, pelanggan pabrikan AOP meliputi produsen sepeda motor dan mobil ternama antara lain, Astra Daihatsu Motor, Toyota Motor Manufacturing Indonesia, Isuzu Astra Motor Indonesia, UD Trucks, Honda Prospect Motor, Indomobil Suzuki International, Krama Yudha Tiga Berlian, Nissan Motor Indonesia, Hino Motors Manufacturing Indonesia, Hyundai Indonesia Motor, KIA Indonesia Motor dan Perodua Sdn Bhd untuk segmen kendaraan roda empat serta Astra Honda Motor, Yamaha Motor Manufacturing Indonesia, Suzuki Motor Indonesia, Kawasaki Motor Indonesia, TVS Motor Company Indonesia dan Honda Philippines Inc untuk segmen kendaraan roda dua.

Untuk kebutuhan konsumen pasar suku cadang pengganti atau REM, hingga akhir tahun 2015 AOP memasarkan produknya melalui kekuatan jaringan distribusi yang terdiri dari 23 kantor penjualan di area Jawa, Bali dan Manado serta 50 *dealer* utama di area luar Jawa dan Bali. AOP juga mengelola 363 gerai Shop&Drive sebagai jaringan distribusi ritel modern yang secara khusus melayani kebutuhan berbagai produk komponen otomotif, seperti: aki, pelumas dan *shock absorber*, dan berbagai suku cadang *fast moving* lainnya di seluruh wilayah Indonesia. Bisnis ritel Shop&Drive juga dilengkapi dengan layanan 24-jam melalui *call centre* Shop&Drive 5000-15 dan *online chat* untuk memenuhi segala kebutuhan pelanggan melalui konsep belanja yang cepat, praktis, terjangkau dan dekat dengan konsumen.

Untuk penjualan ekspor ke lebih dari 30 negara di kawasan Asia Pasifik, Timur Tengah, Afrika, Amerika Latin dan Eropa, AOP mengandalkan Divisi International didukung oleh kantor perwakilan yang berada di Dubai. Hingga tahun 2015, AOP telah membangun reputasi sebagai salah satu perusahaan perdagangan komponen otomotif terbesar di Asia Tenggara.

## Pangsa Pasar

AOP memproduksi beragam jenis komponen otomotif sehingga pengukuran pangsa pasar disesuaikan berdasarkan jenis produk. Salah satu produk utama AOP, produk aki yang berhasil menguasai kepemimpinan pangsa pasar suku cadang pengganti di pasar domestik hingga sekitar 60% untuk roda empat dan 49% untuk roda dua.

Manufacturer, as well as REM/Replacement Market. AOP's factory counts on leading producers as its domestic and foreign customers that includes, Astra Daihatsu Motor, Toyota Motor Manufacturing Indonesia, Isuzu Astra Motor Indonesia, UD Trucks, Honda Prospect Motor, Indomobil Suzuki International, Krama Yudha Tiga Berlian, Nissan Motor Indonesia, Hino Motors Manufacturing Indonesia, Hyundai Indonesia Motor, KIA Indonesia Motor and Perodua Sdn Bhd for the four-wheeled vehicle segment as well as Astra Honda Motor, Yamaha Motor Manufacturing Indonesia, Suzuki Motor Indonesia, Kawasaki Motor Indonesia, TVS Motor Company Indonesia and Honda Philippines Inc for the two-wheeled vehicle segment.

To cater customers' needs for spare parts or REM, as of the end of 2015, AOP markets its products through its distribution network that comprise of 23 sales offices in Java, Bali and Manado as well as 50 main dealers outside of Java and Bali. AOP also maintains 363 Shop&Drive shops as a modern distribution network that specifically caters to the needs of various automotive component products, such as: battery fluid, motor oil and shock absorbers, and other various fast moving spare parts throughout Indonesia. The Shop&Drive retail business also has a 24-hour service through the Shop&Drive 5000-15 call centre and online chat to fulfill its customers needs through a shopping concept that is fast, practical, accessible, and close to its customers.

Exporting to over 30 countries in Asia Pacific, the Middle East, Africa, Latin America, and Europe, AOP relies on its International Division that is backed by representative offices in Dubai. AOP has, as of the end of 2015, built a reputation as one of the largest automotive components trading company in South East Asia.

## Market Share

AOP produces a range of automotive components thus market share is measured in accordance with the type of product. One of AOP's main product, battery that has successfully become the market leader for replacement parts in the domestic market with 60% market share for four-wheelers and 49% for two-wheelers.



## Kinerja Penjualan

Dengan kondisi penjualan segmen otomotif roda empat dan roda dua yang kurang kondusif, AOP mencatat penurunan volume penjualan pada tahun 2015. Kinerja keuangan AOP di tahun 2015 memperlihatkan penurunan laba operasional yang diakibatkan penurunan volume penjualan segmen OEM, kenaikan biaya bahan baku yang sebagian besar masih diimpor menggunakan denominasi Dolar AS dan Yen Jepang, serta kenaikan biaya tenaga kerja sebagai konsekuensi dari regulasi upah minimum.

Terkait depresiasi nilai Rupiah yang telah mengakibatkan kenaikan biaya bahan baku impor, dampak kenaikan tersebut belum dapat sepenuhnya diteruskan kepada pelanggan melalui kenaikan harga.

Menghadapi kondisi industri yang penuh tantangan, fokus strategi AOP pada tahun 2015 adalah LEAP, yaitu *leverage position* melalui pendalaman bisnis yang telah berjalan, *excellence in all aspect* atau peningkatan kesempurnaan operasional, dan *product based instead of process based* atau peralihan pada bisnis berbasis produk dengan nilai tambah lebih baik dari bisnis berbasis proses.

## Rencana Tahun 2016

Menyikapi perlambatan industri otomotif, AOP mengarahkan inisiatif kerja pada penyempurnaan kegiatan operasional (*operational excellence*) berdasarkan penerapan fokus strategi untuk tahun 2015 dan 2016 yaitu *consolidate*, *reshape* dan *realign*.

Untuk kebutuhan pengembangan bisnis dalam jangka panjang, keputusan investasi akan diseleksi dengan baik. AOP percaya bahwa dalam jangka panjang, prospek bisnis otomotif nasional masih sangat menjanjikan dan mengingat peran AOP yang strategis dalam menunjang produksi otomotif di tanah air, investasi untuk pengembangan bisnis yang berkesinambungan akan tetap dijaga pelaksanaannya.

## Sales Performance

As sales for the four-wheeled and two-wheeled motor vehicle segment are not conducive, AOP recorded a decline in sales volume in 2015. AOP's financial performance in 2015 recorded a drop in operating profit that was caused by the decline in OEM segment's sales volume, increase in raw material costs of which most are still imported and is denominated in US dollars and Japanese Yen, as well as the increase in labor costs as a consequence of minimum wage regulations.

In line with the depreciation of the Rupiah's value that resulted in the increase in imported raw material costs; the impact of this increase has not fully transmitted to customers through a price increase.

To face the industry's conditions that are full of challenges, AOP's strategic focus in 2015 is LEAP, which stands for leverage position in existing business, excellence in all aspect or increase operational excellence, and product based instead of process based or shift to product-based business from process-based business.

## Plans for 2016

Addressing the automotive industry's slowdown, AOP focuses its work initiative to operational excellence that is based on the application of the strategic focus for 2015 and 2016, which are: *consolidate*, *reshape* and *realign*.

Investment decisions will be very selective, for the purpose of expanding its business in the long term. AOP believes that in the long term, the prospects for the national automotive business will continue to be promising and in view of AOP's strategic role in supporting automotive production in Indonesia, investment for sustainable business development will continue to be monitored.





# ASTRAWORLD

ASTRAWORLD



AstraWorld memiliki dua peran dalam bisnis Astra, yaitu sebagai mitra berkendara bagi para pemilik mobil Astra, dan juga sebagai mitra program *Customer Relations Management* (CRM) untuk Grup Astra. Sebagai mitra berkendara, AstraWorld berfungsi memberi nilai tambah kepada pelanggan Astra melalui berbagai layanan dan saluran interaksi yang memberi kemudahan kepada pemilik dan pengguna mobil Astra. AstraWorld juga berperan sebagai mitra Grup Astra dalam menjalankan program-program CRM, sesuai dengan kebutuhan masing-masing perusahaan.

## Layanan

Bisnis AstraWorld mencakup 3 pilar utama:

1. *Emergency Roadside Assistance (ERA)*, yakni layanan bantuan darurat di jalan untuk mobil-mobil yang pelanggan Astra yang terdaftar sebagai anggota AstraWorld.

AstraWorld has two roles in Astra's businesses, namely as a driving partner for owners of Astra vehicles, and also as a Customer Relations Management partner for the Astra Group. As a driving partner, AstraWorld adds value for Astra's customers through various services and interactive channels that enhance owners and drivers usage of Astra's vehicles. AstraWorld also serves as a partner of the Astra Group to implement CRM programs, in accordance with the respective needs of the company.

## Services

AstraWorld's business covers 3 main pillars:

1. *Emergency Roadside Assistance (ERA)*, which is an inroad emergency assistance service for Astra customers' cars duly registered as members of AstraWorld.



2. *Customer Relationship Management (CRM)* terdiri dari *Customer Insight Management* yang menganalisa kebutuhan dan keinginan pelanggan, *Customer Experience Management* yang berperan mengembangkan program-program dengan tujuan menciptakan pengalaman yang menyenangkan terhadap produk/servis yang dihasilkan grup Astra dan *Channel Integration*, yakni kemampuan AstraWorld untuk memberikan pengalaman menyenangkan kepada pelanggan melalui integrasi berbagai saluran interaksi, seperti melalui cabang, *call center*, SMS dan *website*.
  3. *Contact Center*, lebih dari sekedar *call center* yang menerima telepon dari pelanggan, *contact center* yang dikelola AstraWorld terdiri dari berbagai saluran (SMS, *email*, media sosial), dan menggabungkan dengan program CRM sehingga layanan yang diberikan lebih bersifat personal.
2. *Customer Relationship Management (CRM)* comprise of *Customer Insight Management* that analyze customer demands and desires, *Customer Experience Management* that serves to develop programs with the aim of instilling positive experiences of Astra Group's products/services and *Channel Integration*, which is AstraWorld's ability to provide customers positive experiences by integrating various interactive channels, such as branches, call centers, SMS and website.
  3. *Contact Center*, which is more than just a call center that receives calls from customers, contact center managed by AstraWorld comprise of various channels (SMS, email, social media), and combined with the CRM program wherein the service offered is considered more personal.





# ASTRAWORLD

ASTRAWORLD

## Jaringan Layanan

AstraWorld menyadari bahwa perkembangan dunia digital sangat pesat dan telah banyak dimanfaatkan untuk kepentingan pemasaran. Karenanya, tak hanya mengandalkan *call center*, *email* dan SMS, AstraWorld pun membuka berbagai saluran interaksi digital, antara lain media sosial facebook AstraWorld dan twitter @AstraWorld sebagai sarana yang nyaman, mudah dan fleksibel untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan pelanggan sekaligus membangun *engagement* dengan pelanggan.

Sedangkan dalam menyelenggarakan layanan bantuan darurat di jalan atau *Emergency Roadside Assistance (ERA)* 24-jam bagi pemilik mobil-mobil produksi Astra, armada dan mekanik ahli ERA AstraWorld semakin diperkuat untuk melayani lebih banyak pelanggannya di 28 (2014: 28) kota-kota besar di tanah air.

## Kinerja

Pada tahun 2015, AstraWorld menerapkan perpaduan yang berimbang antara perencanaan strategis dan kreativitas untuk membuat terobosan inovatif yang mendukung kebutuhan mitra dari Grup Astra dan pelanggan-pelanggannya. Diantara inisiatif tersebut adalah perluasan jaringan layanan ERA agar para pemilik mobil keluaran Astra semakin mudah untuk mendapatkan layanan darurat yang sangat dibutuhkan.

Sejumlah perbaikan kinerja terus dilakukan oleh AstraWorld di tahun 2015, antara lain pemenuhan jumlah panggilan ERA yang meningkat 5% dari 78.438 panggilan pada tahun 2014 menjadi 82.408 pada tahun 2015, peningkatan jumlah analisa yang dihasilkan hingga 48%, *response time* armada bantuan dapat dipertahankan dari tahun 2014 walaupun jumlah panggilan dan tingkat kemacetan meningkat, serta peningkatan performa penanganan keluhan pelanggan di *call center*. Kerja keras dan sukses AstraWorld turut diakui oleh berbagai pihak eksternal melalui penerimaan penghargaan secara konsisten.

## Service Network

AstraWorld is fully aware that the digital world's development has been rapid and widely used for marketing purposes. As a result, AstraWorld does not merely rely on call centers, emails, and SMS, but also has opened a variety of digital interaction channels, including an @AstraWorld facebook and twitter social media as a convenient, easy and flexible means to communicate and interact with customers while forging engagements with customers.

Meanwhile, the Emergency Roadside Assistance (ERA) is a 24-hour emergency assistance service for owners of cars produced by Astra. ERA AstraWorld's fleet and specialist mechanics ability to serve more customers is enhanced further in 28 (2014: 28) large cities in Indonesia.

## Performance

In 2015, AstraWorld applied a balanced blend between strategic planning and creativity to make innovative breakthroughs that supports the needs of Astra Group's partners and its customers. These initiatives include the expansion of ERA's services so as to enhance the Astra car owner's access to much-needed emergency services.

AstraWorld secured various achievements and performance improvements in 2015, among others, fulfilling the number of ERA calls that increased 5% from 78,438 calls in 2014 to 82,408 in 2015, 48% increase in the number of analysis produced, support fleet response time was maintained although the number of calls and the level of congestion increased and performance improvements in customer complaints handling through the call center. By virtue of the awards it has consistently received, various external parties have duly recognized AstraWorld's hard work and success.



## Rencana Tahun 2016

Perkembangan bisnis Grup Astra yang baik telah menghasilkan tuntutan kebutuhan volume pengiriman SMS melalui AstraWorld yang semakin meningkat. Untuk merespon permintaan tersebut, direncanakan penambahan kapasitas *SMS engine* dan pengembangannya menggunakan teknologi SMS terkini, sehingga untuk tahun 2016 nanti, ditargetkan peningkatan SMS terkirim sekitar 300% dibandingkan volume tercapai di tahun 2015.

Untuk menunjang pengembangan bisnis dalam jangka panjang, AstraWorld juga memperhatikan besarnya kebutuhan untuk pengelolaan *database* pelanggan yang baik sehingga dapat menjadi aset yang berharga bagi masing-masing perusahaan Astra. Dalam mewujudkan peran untuk mendukung bisnis Astra, AstraWorld juga memiliki fokus kerja untuk membuat berbagai analisa berdasarkan *database* pelanggan.

## Plans for 2016

Astra Group's positive business development has generated demands for the volume of SMS sent through AstraWorld, which increases. In response to this request, additional capacity for the SMS engine and development using the latest SMS technology is planned, whereby for 2016, sent SMS is targeted to increase around 300% compared to the volume achieved in 2015.

To support business development in the long term, AstraWorld also places attention to the huge demand for good customer database management so as to become a valuable asset for every Astra company. To fulfill its role to support Astra's business, AstraWorld also focuses to make various analysis based on customer database.

# JASA KEUANGAN

FINANCIAL SERVICES



**Bisnis jasa keuangan mengalami penurunan kinerja selaras dengan penurunan kualitas kredit secara luas di industri, namun tetap mampu menoreh beberapa prestasi yang baik.**

The financial services business recorded a declining performance in line with industry-wide credit quality deterioration, but still managed to record some notable accomplishments.



Segmen bisnis jasa keuangan Astra terdiversifikasi luas dalam bidang-bidang usaha yang melayani kebutuhan segmen pasar yang bervariasi. Portofolio layanan jasa keuangan Astra terbagi dalam 6 pilar bisnis utama dengan cakupan layanan bidang keuangan yang luas dan lengkap. Masing-masing perusahaan jasa keuangan memainkan peran dalam rantai usaha bisnis Astra lainnya, khususnya sebagai penyedia dukungan finansial yang memperkuat pencapaian kinerja penjualan.

Komitmen pada target konsumen yang selektif serta pelaksanaan manajemen risiko yang baik merupakan faktor pendorong utama dalam pencapaian kinerja bisnis yang sehat. Total pendapatan bersih mencapai Rp 17,1 triliun, naik dari Rp 15,5 triliun di tahun 2014, sedangkan total laba bersih turun sebesar 25% dari Rp 4,8 triliun menjadi Rp 3,6 triliun. Segmen bisnis jasa keuangan memberikan kontribusi sebesar 25% terhadap laba konsolidasian Grup Astra, stabil pada angka yang sama dari tahun sebelumnya.

Astra's financial services business is widely diversified to cater the needs of various market segments. Astra's financial services business portfolio is divided into 6 main pillars with broad and comprehensive coverage of the financial services industry. Each financial services company plays a role in Astra's value chain business model, particularly as the financial support provider that reinforces sales performance achievements.

The main driving factors for achieving sound business performance are firm commitment to selective target consumers and implementation of good risk management. Net revenues reached Rp 17.1 trillion, up from Rp 15.5 trillion in 2014, while net income dropped by 25% from Rp 4.8 trillion to Rp 3.6 trillion. The financial services business segment contributed 25% of Astra Group's consolidated profit, stable at the same numbers from the previous year.







## Tinjauan dan Prospek Jasa Keuangan

### Perkembangan Industri Jasa Keuangan di Tahun 2015

Seperti halnya tahun 2014, kondisi industri jasa keuangan masih belum mengalami perubahan yang berarti.

Bahkan dampak dari lemahnya kondisi perekonomian global semakin meluas ke sektor riil di berbagai negara, khususnya yang perekonomiannya mengandalkan kegiatan ekspor. Minimnya faktor penggerak pasar juga dirasakan pada pasar uang global yang terus ber gejolak dalam mengantisipasi peningkatan suku bunga the Fed, dan memicu penarikan dana investasi keluar dari *emerging market*, termasuk Indonesia. Jatuhnya indeks saham Tiongkok semakin memberikan tekanan bagi prospek stabilitas pasar uang dan ekonomi regional, tak terkecuali perekonomian Indonesia.

Faktor-faktor tersebut terus memberi tekanan yang berat pada neraca pembayaran Indonesia, gejala mata uang Rupiah dan likuiditas sektor keuangan, khususnya penurunan likuiditas bank-bank dalam negeri. Selama tahun 2015, suku bunga acuan BI bergerak stabil diangka 7,5%, sedangkan *average bank lending base rate* masih diatas 11%. Sementara, sumber pendanaan *off-shore* menjadi tidak kompetitif karena biaya *hedging* yang sangat mahal. Hal ini menjadikan obligasi dalam negeri sebagai salah satu sumber pendanaan terbaik bagi para pelaku bisnis.

Beratnya tekanan fundamental menahan laju pertumbuhan ekonomi Indonesia di bawah 5%. Sektor-sektor penghasil devisa negara, seperti kelapa sawit, batu bara serta minyak bumi dan gas masih belum mampu menghasilkan perbaikan kinerja dengan beban harga komoditas yang terus terpatok rendah. Hal ini pada akhirnya sangat berpengaruh terhadap aktivitas bisnis, industri, dan investasi serta penurunan konsumsi masyarakat secara luas. Bahkan, salah satu indikator utama pertumbuhan

## Overview and Outlook for the Financial Services Industry

### Financial Services Industry Developments in 2015

Similar to 2014, the conditions of financial services industry have not changed significantly.

In fact, the impacts from weakened global economic conditions gradually spread to the real sector in many countries, particularly those whose economies are exports dependent. Similarly, the absence of market drivers rendered the world's financial markets fluctuating amid anticipation of higher the Fed rate, hence triggering capital withdrawal from emerging markets, including Indonesia. The fall of the Chinese stock market further signaled uncertainty over the stability of the regional financial markets and economy, including Indonesia.

These factors continued to build heavy pressure on Indonesia's balance of payments, Rupiah volatility and financial sector liquidity, particularly deteriorating liquidity of domestic banks. During 2015, the benchmark BI rate remained stable at 7.5%, whereas the average bank lending base rate stayed above 11%. At the same time, offshore funding became prohibitive due to high hedging costs. Consequently, domestic bonds were the preferred funding source alternative for businesses.

These fundamental pressures restricted Indonesia's economic growth rate below 5%. Foreign currency earning sectors, including palm oil, coal, and oil and gas could not generate improvement in performance with commodity prices pegged at low levels. This, in turn, affected the general business activities, industries, and investments as well as reduction in public consumption. In fact, one of the main indicators of economic growth, namely the national automotive sales for both two-wheel



ekonomi, yakni penjualan sektor otomotif, untuk segmen roda dua dan roda empat, memiliki tingkat pertumbuhan yang negatif di tahun 2015.

Pada sektor keuangan, perlambatan kegiatan ekonomi secara langsung mempengaruhi pertumbuhan volume kredit baru yang lebih rendah, baik di sektor perbankan maupun industri pembiayaan. Selain itu, pelemahan kinerja debitur sektor keuangan, yang diiringi dengan depresiasi Rupiah, juga menyebabkan penurunan kualitas portofolio kredit. Hal ini terindikasi pada kenaikan tren *Non Performing Loan* (NPL) sektor perbankan dan industri pembiayaan, yang menuntut pencadangan penurunan aset lebih tinggi dan tingkat profitabilitas semakin terkikis.

Stimulasi regulasi sektor jasa keuangan belum mampu mendorong pemulihan yang signifikan. Aturan relaksasi pada ketentuan uang muka pembiayaan konsumen (*loan to value* atau LTV) yang diterapkan OJK tidak terlalu berpengaruh signifikan dalam meningkatkan minat konsumsi dan volume pembiayaan karena daya beli masyarakat yang menurun. Namun pada akhir tahun 2014, OJK melalui peraturan No 29/POJK.05/2014 telah menetapkan bahwa perusahaan pembiayaan dapat berekspansi pada usaha pembiayaan modal kerja, pembiayaan investasi, pembiayaan multiguna dan kegiatan berbasis biaya (*fee-based*). Dengan demikian, telah terbuka peluang bagi perusahaan pembiayaan untuk mendukung pendanaan pada seluruh aliran proses bisnis komersial, serta peran dan kontribusi yang lebih besar untuk mendukung sistem keuangan yang lebih stabil dan berkesinambungan.

Sebagai regulator, OJK juga telah melengkapi sektor jasa keuangan dengan kerangka regulasi yang bertujuan memperbaiki struktur industri jasa keuangan, antara lain penguatan praktik-praktik manajemen risiko dalam industri, khususnya sektor asuransi. Perubahan tersebut, antara lain mengatur ketentuan besarnya tarif premi minimum, ketentuan persaingan yang berpotensi menimbulkan perang premi dan batasan penggunaan pihak jasa reasuransi internasional. Regulasi tersebut

and four-wheel segments recorded negative growth rates for 2015.

In the financial sector, the slowdown of economic activities directly impacted to lower growth of new loans, both in banking and financing industry. In addition, a combination of weakened performance of the financial sector's debtors and the Rupiah depreciation led to deteriorating quality of the loan portfolio. This is indicated by higher non-performing loan (NPL) in the banking sector and financing industry, thus requiring more provisioning and further lowering profitability.

Stimulating the financial services sector through regulatory supports proved largely inadequate in bringing a significant recovery. Relaxation of the loan to value or LTV provisions in consumer financing by OJK had little effects on promoting consumer interest and financing volume due to declining purchasing power. However, toward the end of 2014, through regulation No 29/POJK.05/2014, OJK paved the way for financing companies to expand into working capital financing, investment financing, multi-purpose financing and fee-based business. As a result, there are vast opportunities for financing companies to support funding requirements for the entire stream of commercial business process, and with this, a greater role and contribution to support a stable and sustainable financial system.

As regulator, OJK has also equipped the financial services sector with a regulatory framework that aims to improve the industry structure, among others, strengthening risk management practices in the industry, the insurance sector in particular. The changes include provisions on minimum premium rates, regulation on competition that could potentially lead to a premium war and setting limits to the use of international reinsurance services. These regulations are expected to build a strong platform for



# JASA KEUANGAN

FINANCIAL SERVICES



diharapkan dapat membangun prospek pertumbuhan industri asuransi yang lebih baik dalam jangka panjang.

## Prospek Industri Jasa Keuangan

Industri jasa keuangan yang berkorelasi erat dengan siklus dan fundamental perekonomian nasional masih akan menghadapi banyak tantangan dalam jangka pendek. Namun dalam jangka panjang, industri jasa keuangan dituntut untuk terus berinovasi dan berkembang untuk memainkan peran intermediasi keuangan yang semakin efektif dalam rangka menunjang pertumbuhan kegiatan bisnis dan perdagangan Indonesia yang sehat dan terjaga baik ke depan. Masyarakat Indonesia dengan tingkat pendapatan yang semakin meningkat juga akan menjadi basis konsumen yang kuat dengan ragam kebutuhan layanan jasa keuangan yang luas, dari transaksi perbankan, jasa pembiayaan untuk beragam fasilitas kehidupan, dan investasi asuransi. Iklim perdagangan bebas yang dihembuskan melalui kawasan Masyarakat Ekonomi ASEAN juga akan menuntut setiap pelaku bisnis jasa keuangan agar meningkatkan kualitas layanan, keamanan sistem, dan fitur produk yang ditawarkan

building better growth prospects within the insurance industry for the long run.

## Financial Services Industry Outlook

The financial services industry, which is closely correlated with the economic cycles and fundamentals, will continue to face challenges over the short term. However, over the long term, there will be greater demands for the financial services industry to consistently innovate and evolve to play the financial intermediary role more effectively in order to provide adequate support to robust business and trade growth in Indonesia in the years to come. The Indonesian population, with improved income levels, will serve as a strong consumer base with diverse needs of financial services solutions, ranging from banking transactions, financing packages for various lifestyle needs as well as insurance investments. A free trade arena with the ASEAN Economic Community will also require all financial services business to improve service quality, system security, and product features being offered in order to survive competing on a broader platform. OJK's move to implement a regulatory framework focusing



untuk bertahan dalam *platform* persaingan yang lebih luas. Langkah OJK dalam menerapkan kerangka regulasi yang mengedepankan kecukupan modal, perbaikan struktur produk dan harga, dan sistem manajemen risiko yang menyeluruh telah berpihak pada kepentingan konsumen jasa keuangan serta penguatan struktur dan sistem keuangan dan pembayaran nasional yang akan membawa bangsa menuju kesinambungan pertumbuhan dan kesejahteraan.

Enam segmen jasa keuangan yang dijalankan oleh Astra walaupun mengacu pada payung pengawasan dan regulasi yang sama seperti ditentukan oleh OJK, namun berbeda dalam hal fokus dan sistem bisnis, serta target konsumen. Prospek masing-masing segmen diurai sesuai bagian segmen bisnis terkait sebagai berikut.

on capital adequacy, improved product structure and pricing, and a comprehensive risk management system prioritizes the interests of financial services consumers and strengthening the structure and the national payment and financial system that can carry the nation towards sustainable growth and prosperity.

All six financial services segments run by Astra refer to the same supervisory and regulatory umbrella as defined by OJK, yet very different in terms of business system and focus as well as target consumer. Discussions on the outlook of individual segments are provided under the different business segment review.





# PEMBIAYAAN KENDARAAN BERMOTOR

## AUTOMOTIVE FINANCING



Astra memberikan kemudahan bagi konsumen otomotif di tanah air dengan menawarkan ragam fasilitas kredit yang fleksibel dan terjangkau untuk kepemilikan mobil dari Astra Credit Companies (ACC) dan Toyota Astra Financial Services (TAFS), serta pembiayaan sepeda motor melalui Federal International Finance (FIFGROUP).

### Prospek Pembiayaan Kendaraan Bermotor

Kondisi pasar otomotif masih belum akan bergerak dalam pola pertumbuhan yang normal, sehingga sektor pembiayaan otomotif diperkirakan akan kembali mengalami masa sulit di tahun 2016, dengan kecenderungan fokus ditekankan pada perbaikan kualitas pembiayaan baru untuk menurunkan NPL dan *loss rate*.

Kendati demikian, masyarakat Indonesia masih mengandalkan penggunaan kendaraan pribadi, baik mobil maupun sepeda motor, untuk mobilitas sehari-hari. Kenyamanan pribadi, keterbatasan sarana transportasi publik, kebutuhan akan alat transportasi yang mudah dan multiguna untuk pengangkutan orang dan barang, bahkan sebagai simbol status sosial dan indikator kesejahteraan, demikian hanyalah sebagian kecil dari alasan untuk masyarakat kota dan pedesaan membeli kendaraan pribadi. Selain itu, program kebijakan pemerintah untuk akselerasi pembangunan aset infrastruktur negara, termasuk jalan dan jalan tol, akan berdampak signifikan pada

Astra provides maximum convenience for automotive customers nationwide by offering flexible and affordable credit facilities for car ownership from Astra Credit Companies (ACC) dan Toyota Astra Financial Services (TAFS), as well as motorcycle financing from Federal International Finance (FIFGROUP).

### Automotive Financing Outlook

The automotive market is not expected to follow its normal growth pattern, as the automotive financing sector will continue to experience challenging conditions in 2016, with a tendency to emphasize focus on improving the quality of new financing to reduce NPL and the loss rate.

Nonetheless, the Indonesian people still rely on the use of private vehicles, both cars and motorcycles, for mobility everyday. Personal comfort, limited availability of public transportation, the need for a convenient and versatile mode of transportation for moving both people and goods, or in fact a symbol indicating social status and personal wealth; these are just a few reasons why individuals in both cities and rural areas buy their own vehicles. Moreover, the government's program for the accelerated development of national infrastructure facilities, including roads and toll roads, will significantly affect the general connectivity by



konektivitas antar wilayah darat, sehingga aktivitas logistik, mobilitas masyarakat dan kegiatan perekonomian dan sosial secara umum di seluruh penjuru Indonesia akan berlipat ganda. Kedua faktor ini akan menopang permintaan akan alat transportasi, baik yang baru maupun bekas, sehingga prospek transaksi pembiayaan kendaraan bermotor tetap bertahan baik dalam jangka medium dan panjang.

Masyarakat Indonesia yang memiliki kesejahteraan finansial semakin baik juga berarti basis konsumen kendaraan bermotor yang terus bertumbuh. Walaupun kondisi pelemahan ekonomi telah mengikis daya beli dan animo konsumen untuk berbelanja dan berinvestasi saat ini, normalisasi kondisi perekonomian akan diiringi perbaikan angka penjualan kendaraan bermotor pada segmen pasar korporasi dan ritel.

### Astra Credit Companies (ACC)

ACC merupakan gabungan dari lima perusahaan pembiayaan yang terdiri dari PT Astra Sedaya Finance, PT Swadharma Bhakti Sedaya Finance, PT Astra Auto Finance, PT Staco Estika Sedaya Finance dan PT Pratama Sedaya Finance. ACC merupakan salah satu mitra penyedia fasilitas pembiayaan bagi konsumen otomotif.

land, hence multiplying the volume of logistics activities, people mobility, and other socio-economic activities in general throughout Indonesia. These two key factors will, therefore, sustain the demand for both new and used transportation products, thus driving favorable growth prospects for automotive financing over the medium and long terms.

Indonesia people enjoy improved financial prosperity, which also means that the consumer base for automotive products continues to grow. While the economy slowdown has eroded purchasing power and consumers' interest to shop and invest, the normalization of economic conditions will be accompanied by better automotive sales figures for both the corporate and retail market segments.

### Astra Credit Companies (ACC)

ACC is a combination of five financing companies, consisting of PT Astra Sedaya Finance, PT Swadharma Bhakti Sedaya Finance, PT Astra Auto Finance, PT Staco Estika Sedaya Finance and PT Pratama Sedaya Finance. ACC is a financing partner providing convenience to customers of car products.







# PEMBIAYAAN KENDARAAN BERMOTOR

AUTOMOTIVE FINANCING

## Produk dan Jasa

Dalam menjalankan perannya untuk mendukung bisnis Astra, portofolio pembiayaan ACC terdiri dari pembiayaan mobil baru divisi otomotif Astra sebesar 67%, pembiayaan mobil bekas sebesar 24% dan alat berat 4%, serta sisanya adalah pembiayaan merek-merek mobil lain.

ACC terus mengoptimalkan komposisi portofolio produk pembiayaan serta menyeimbangkan pertumbuhan volume dan kualitas pembiayaan untuk meminimalkan risiko. Pada tahun 2015, ACC meluncurkan dua produk pembiayaan baru, yaitu *travel financing*, bekerja sama dengan salah satu biro perjalanan terkemuka nasional (Golden Rama Express) dan *mortgage financing*, melalui kolaborasi dengan beberapa pengembang nasional (Summarecon Serpong, Pakuwon, Summarecon Agung).

## Pemasaran dan Jaringan Penjualan

Pertumbuhan ACC juga bergantung pada pengembangan kualitas pelayanan yang diberikan dan upaya mengelola hubungan yang erat dengan pelanggan. Dalam hal ini, dilakukan ekspansi sarana pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan dan ditunjang dengan berbagai program inovatif yang menarik, termasuk memanfaatkan sinergi dalam lingkup perusahaan Astra lainnya.

Jaringan operasional bertambah dari 71 cabang menjadi 73 cabang di akhir tahun 2015, yaitu di Jakarta dan Medan-Binjai.

## Pangsa Pasar

Terdapat penurunan pangsa pasar ACC yang diakibatkan oleh situasi pasar otomotif nasional yang kurang kondusif selama tahun 2015 (sumber: data riset internal).

## Pendanaan

ACC dapat mempertahankan portofolio pendanaan yang berimbang baik, terdiri dari obligasi dan MTN 44%, pinjaman sindikasi 25%, *joint financing* 25%, pinjaman bilateral 4%, *bilateral multicurrency* dan lainnya 2%.

## Products and Services

In performing its role to support Astra's business, ACC's credit portfolio consists of loans for new car purchases from Astra's automotive businesses amounting 67%, financing for used car with 24% heavy equipment financing 4%, and the remaining portion to finance other car brands.

ACC consistently optimizes the composition of the financing portfolio and balances volume growth and credit quality in order to minimize business risk. In 2015, ACC launched two new products, namely travel financing, in collaboration with a leading national travel agency (Golden Rama Express) and mortgage financing, through collaboration with several national property developers (Summarecon Serpong, Pakuwon, Summarecon Agung).

## Marketing and Sales Network

ACC's growth also depends on developing service quality and efforts to manage customer relationships. For this purpose, ACC expands service facilities to suit the customers' needs and develops various innovative support programs, including capitalizing on synergy with other Astra companies.

Operational network had expanded from 71 to 73 branches at the end of 2015, with the addition of one branch each in Jakarta and Medan-Binjai.

## Market Share

ACC recorded a decreased market share due to the unfavorable situation of national automotive market in 2015 (source: internal research data).

## Funding

ACC maintained a well-balanced funding portfolio, comprising 44% in bonds and MTN, 25% in syndicated loans, 25% in joint financing, 4% in bilateral loans, and 2% in bilateral multicurrency and others.



Untuk menopang posisi likuiditas keuangan, di tahun 2015 ASF sebagai entitas terbesar dalam ACC menerbitkan Euro Medium Term Note (EMTN) senilai 300 juta Dolar AS, yang merupakan transaksi EMTN pertama dalam lingkup Grup Astra dan di industri pembiayaan nasional. Sebagai perusahaan penerbit obligasi dengan reputasi sangat baik di Indonesia, ASF memiliki peringkat BBB- dari Fitch Ratings Singapore Pte Ltd dan idAAA dari PT Pemingkat Efek Indonesia (Pefindo).

### Kinerja Penjualan

Pada tahun 2015, terjadi penurunan sebesar 20% pada total nilai pembiayaan, dari Rp 27,5 triliun di tahun 2014 menjadi Rp 22,1 triliun, mencerminkan adanya kontraksi pasar (sejalan dengan kontraksi pasar sebesar 16%) yang dihadapi oleh pelaku industri otomotif nasional. Jumlah pembiayaan mobil oleh ACC pada tahun 2015 tercatat sebanyak 161.996 unit, melemah 23% dari 210.809 unit dibiayai sepanjang tahun 2014.

Walaupun menghadapi kondisi pasar yang kurang kondusif dan jumlah pembiayaan menurun dibandingkan tahun sebelumnya, namun ACC dapat mempertahankan kualitas kredit pada level yang aman karena ACC menerapkan manajemen risiko yang baik.

### Rencana Tahun 2016

Dalam merespon kondisi industri yang belum kondusif, ACC akan terus memperkuat kemampuan pemasaran dan pengelolaan hubungan pelanggan (*Customer Relationship Management/CRM*) untuk membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan. Salah satu program terkait untuk dikembangkan adalah aplikasi ponsel yang diharapkan akan memperluas akses dan konektivitas dengan pelanggan dan segmen pasar yang berpotensi digarap. Mekanisme pertumbuhan lainnya adalah memanfaatkan peluang ekspansi pada bisnis-bisnis baru sesuai perkembangan ketentuan regulasi, antara lain penerapan skema pembiayaan investasi, pembiayaan modal kerja dan pembiayaan multiguna.

To sustain financial liquidity in 2015, ASF as the largest entity within the ACC issued Euro Medium Term Note (EMTN) with value of USD 300 million, which represents the first EMTN transaction for Astra Group and within the domestic financing industry. As a corporate bond issuer with an excellent reputation in Indonesia, ASF received BBB- rating from Fitch Ratings Singapore Pte Ltd and idAAA from PT Pemingkat Efek Indonesia (Pefindo).

### Sales Performance

In 2015, there was a 20% decline in the total amount financed, from Rp 27.5 trillion in 2014 to Rp 22.1 trillion, in line with a 16% market contraction that has plagued the automotive industry nationwide. ACC recorded car financing with a total of 161,996 units or weaker by 23% from 210,809 units financed during 2014.

Although facing unfavorable industry conditions and recording negative growth of new financing, ACC could secure the credit quality within a safe level with proper risk management implementation.

### Plans for 2016

In addressing challenging industry conditions, ACC will continue to strengthen marketing capabilities and customer relationship management (CRM) to build customer satisfaction and loyalty. One such program to be developed is a mobile application that is expected to allow expansion of access and connectivity with customers and other potential market segments to be explored. Other growth mechanism is to exploit expansion opportunities in new businesses according to the regulatory developments, among others initiation of investment financing, working capital financing and multipurpose financing business.



# PEMBIAYAAN KENDARAAN BERMOTOR

AUTOMOTIVE FINANCING

## Toyota Astra Financial Services (TAFS)

TAFS didirikan pada tahun 2006 oleh Astra bersama Toyota Financial Services Corporation, dengan kepemilikan masing-masing 50%, guna mendukung kegiatan penjualan Toyota di Indonesia melalui penawaran fasilitas kredit pembelian mobil.

### Produk dan Jasa

Sebagai bagian dari rantai usaha Toyota, TAFS menyediakan dukungan finansial bagi konsumen dalam bentuk fasilitas sewa guna usaha dan pembiayaan konsumen untuk kepemilikan mobil Toyota. TAFS menawarkan skema pembiayaan yang fleksibel, baik untuk pembelian ritel maupun armada, yang sesuai dengan kaidah syariah atau konvensional sesuai kebutuhan pelanggan.

### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

TAFS berekspansi selaras dengan pengembangan jaringan dealer Toyota guna menjaga standar kualitas pelayanan tinggi yang diberikan. Di tahun 2015, realisasi penguatan jaringan distribusi mencakup pembukaan 2 cabang baru (yang berlokasi di Serang dan Depok serta 1 sub kantor cabang di Manado). Pada akhir tahun ini, TAFS telah mengoperasikan 30 cabang dan 2 sub kantor cabang yang tersebar di Sumatera, Jawa, Bali, Kalimantan, Sulawesi.

Sebagai bagian dari program khusus perayaan 10 tahun berdiri, TAFS memprakarsai suatu terobosan baru melalui inovasi pengembangan sarana distribusi non-cabang (*branchless concept*) untuk menunjang pelayanan mencakup area distribusi Toyota terutama di luar kota-kota besar. Konsep ini mengandalkan penggunaan *e-kiosk* dan *mobile branch (pop-up van)* yang akan hadir di tengah masyarakat sesuai kebutuhan dan melayani

## Toyota Astra Financial Services (TAFS)

TAFS was formed in 2006, by Astra and Toyota Financial Services Corporation with each having 50% ownership, to provide sales support to Toyota in Indonesia through car ownership loans offering.

### Products and Services

As part of Toyota's value chain, TAFS gives financial support to customers in the form of financial lease and consumer financing for Toyota car ownership. TAFS offers flexible financing packages for both retail and fleet purchases, with the choice of conventional or sharia scheme according to the customer's needs.

### Marketing and Sales Network

TAFS expands in harmony with the Toyota dealer network developments in order to maintain high standards of service delivery quality. In 2015, TAFS realised its distribution network strengthening plans with the opening of 2 new branches, one each in Serang and Depok area, as well as 1 sub-branch in Manado. At the end of the year, TAFS has in operation 30 branches and 2 sub-branches throughout Sumatera, Java, Bali, Kalimantan, and Sulawesi.

As part of a special 10<sup>th</sup> year anniversary program, TAFS pioneered an innovative breakthrough with the development of the branchless concept in distribution to support service delivery within Toyota's existing coverage areas, especially outside of the big cities. This concept relies on the use of e-kiosk and mobile branch, specifically pop-up vans, making scheduled visits to selected events or community to assist customers in conducting independent





pelanggan dalam melakukan penilaian kredit mandiri dan proses kredit sederhana dengan persetujuan cepat.

### Pangsa Pasar

Berkat inisiatif strategis di atas, TAFS berhasil meraih pertumbuhan pangsa pasar yang baik, dari sekitar 17,7% di tahun 2014 menjadi 19,9% di tahun 2015 (sumber: data riset internal).

### Pendanaan

Dalam menyikapi iklim suku bunga tinggi, TAFS memenuhi kebutuhan likuiditas dengan menerbitkan Shogun Bond di Jepang senilai 100 juta Dolar AS. Selain itu juga ditambahkan penerbitan Obligasi Berkelanjutan I Tahap II senilai Rp 1,5 triliun dengan tingkat bunga 8,5% (370 hari) dan 9,25% (3 tahun) serta Obligasi Berkelanjutan I Tahap III dengan tingkat bunga 8,75% (370 hari) dan 9,50% (3 tahun) senilai Rp 1,7 triliun. Seluruh Obligasi Berkelanjutan mendapatkan peringkat AAA(idn) dari PT Fitch Rating Indonesia. Obligasi Berkelanjutan ini tidak dijamin dengan jaminan khusus tetapi dijamin dengan seluruh harta kekayaan perseroan, baik barang bergerak maupun barang tidak bergerak. Obligasi ini adalah *pari-passu* (tanpa hak preferen).

### Kinerja Penjualan

Secara keseluruhan, total pembiayaan yang berhasil direalisasikan turun 5% dari 68.933 unit di tahun 2014 menjadi 65.195 unit pada tahun 2015, dengan penurunan 4% pada nilai pembiayaan, dari sejumlah Rp 10,3 triliun di tahun 2014 menjadi Rp 9,8 triliun di tahun 2015.

### Rencana Tahun 2016

Sebagai bagian penting dalam rantai bisnis Toyota, TAFS terus menargetkan peningkatan perannya dalam mendukung penjualan mobil-mobil Toyota di seluruh penjuru Indonesia. Untuk memperluas jangkauan pasar dan melengkapi inisiatif *branchless concept*, akan diluncurkan aplikasi ponsel pada tahun 2016. Pengembangan bisnis lain juga dilakukan dengan menggarap potensi segmen pasar baru, antara lain UKM, pelanggan korporasi dan pelanggan berdasarkan industri terpilih (*industry-segmented customer*). Selain itu, TAFS juga akan mendukung penguatan infrastruktur penjualan dengan meluncurkan produk pembiayaan *Inventory Finance* yang diperuntukkan bagi para *dealer* dalam memfasilitasi ketersediaan stok kendaraan untuk kebutuhan operasional.

credit assessment and processing credit with fast and simple approval.

### Market Share

With the above strategic initiatives, TAFS was able to achieve favorable market share growth, from around 17.7% in 2014 to 19.9% in 2015 (source: internal research data).

### Funding

In addressing the high interest regime, TAFS met liquidity needs by issuing two Shogun Bonds in Japan, each worth USD 100 million. In addition, TAFS issued Continuanace Bonds I Phase II amounting Rp 1.5 trillion with interest rates of 8.5% (370 days) and 9.25% (3 years), as well as Continuanace Bond I Phase III with interest rates of 8.75% (370 days) and 9.50% (3 years) in the amount of Rp 1.7 trillion. All Continuanace Bonds were given AAA(idn) rating from PT Fitch Rating Indonesia. The Continuanace Bonds are not guaranteed by a specific collateral but are secured by all of the company assets, both fixed and non-fixed assets. The bonds are *pari-passu* (having no preferential rights).

### Sales Performance

Overall, financing transaction realised was down by 5% from 68,933 units in 2014 to 65,195 units in 2015, with a 4% decrease in total financing value, from Rp 10.3 trillion in 2014 to Rp 9.8 trillion in 2015.

### Plans 2016

As an important part of Toyota's value chain, TAFS continues to set targets for improving its role in supporting Toyota car sales throughout Indonesia. To expand market reach and complement the branchless concept initiative, TAFS will follow up by introducing a mobile application in 2016. Other business development strategy includes exploring new market segments, such as SMEs, corporate customers and industry-segmented customers. In addition, TAFS will promote measures to strengthen the sales infrastructure, by launching the new *Inventory Finance* product for dealers that is designed to facilitate car inventory adequacy to sustain the operational needs.



# PEMBIAYAAN KENDARAAN BERMOTOR

AUTOMOTIVE FINANCING

## Federal International Finance (FIFGROUP)

FIFGROUP merupakan perusahaan pembiayaan yang dimiliki sepenuhnya oleh Astra. Pendirian FIFGROUP berawal dengan misi untuk mendukung penjualan ritel sepeda motor Honda melalui ketersediaan paket pembiayaan konvensional dan syariah. FIFGROUP terus berkembang dengan menambahkan rangkaian produk pembiayaan yang luas untuk memenuhi berbagai keperluan pelanggan.

### Produk dan Jasa

FIFGROUP memiliki berbagai bisnis unit berdasarkan jenis fasilitas pembiayaan yang diberikan. Portofolio aset terbesar adalah pembiayaan motor baru di bawah bendera FIFASTRA. Melalui bisnis unit *multi purpose financing*, tersedia pembiayaan SPEKTRA sebagai kredit barang konsumsi umum, terutama elektronik dan peralatan rumah tangga. FIFGROUP juga menawarkan pembiayaan kendaraan roda empat dengan merek dagang AFTRA (*Automobile Financing Astra*).

### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

FIFGROUP terus menjaga pertumbuhan jaringan operasional untuk memberikan pelayanan lebih baik bagi pelanggan, melalui 194 cabang dan 430 titik layanan pada tahun 2015 di seluruh Indonesia.

FIFGROUP juga membentuk kemitraan dengan pihak eksternal untuk menumbuhkan cakupan layanan dan basis konsumen dengan *dealer*/jaringan ritel/APM, contohnya dengan Lotte Mart dalam pemberian fasilitas instalasi kiosk lotte. Kerja sama dalam skema pelanggan grup, antara lain BTPN dan Gojek, untuk pengadaan armada sepeda motor dalam jumlah banyak, juga meningkatkan nilai pembiayaan secara signifikan dengan tingkat risiko yang umumnya terkendali.

Inisiatif pengembangan bisnis lainnya mencakup pembentukan unit pembiayaan syariah dan bisnis usaha mikro, serta memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pengembangan *e-commerce* melalui aplikasi ponsel.

### Pangsa Pasar

Pada tahun 2015, dari seluruh penjualan kredit motor Honda, FIFGROUP berhasil meraih pangsa pasar 49,0%, naik 2% dibandingkan tahun 2014 (sumber: data riset internal).

## Federal International Finance (FIFGROUP)

FIFGROUP is a consumer financing company wholly-owned by Astra. FIFGROUP was initially established to support the retail sales of Honda motorcycles through the provision of conventional and sharia financing facilities. Subsequently, FIFGROUP continue to expand and to diversify its range of financing products in order to meet the diverse needs of customers.

### Product and Services

FIFGROUP has a number of business units offering different financing facilities. The largest asset portfolio is for new motorcycle financing under the brand FIFASTRA. Under the SPEKTRA brand, FIFGROUP offers multipurpose financing for consumer goods, mainly electronics and household goods. FIFGROUP also offers financing for the purchase of automobiles, under the brand AFTRA (*Automobile Financing Astra*).

### Marketing and Sales Network

FIFGROUP continues to develop its operational network to improve services to customers, and as of 2015 operates through 194 branch offices as well as 430 points of service throughout Indonesia.

FIFGROUP also develops partnerships with third parties in order to grow its service coverage and customer base by collaborating with various dealers/retailers/brand-holding agent. An example of this activities is the cooperation with LotteMart in the provision of kiosk facility. Another example is the cooperation with group customers, such as BTPN and Gojek, in the financing of motorcycle fleets, thus significantly increasing the amount of financing while keeping risk under control.

Other business development initiatives include the establishment of a sharia financing unit and a micro financing unit, as well as the utilization of technological through the development of *e-commerce* via smartphone apps.

### Market Share

In 2015, FIFGROUP accounted for 49.0% market share of the total sales of Honda motorcycle by credit. This is an increase of 2% compared with its market share in 2014 (source: internal research data).



## Pendanaan

Untuk tahun 2015, komposisi pendanaan FIFGROUP mencerminkan penguatan sumber dana dengan mayoritas sebesar 44% (2014: 26%) berasal dari *collection*, dan dilengkapi dengan *joint financing* sebesar 20% (2014: 17%), obligasi 16% (2014: 6%), sindikasi luar negeri 12% (2014: 40%), pinjaman bilateral 6% (2014: 9%) dan sisanya sebesar 2% (2014: 2%) dari pinjaman jangka pendek.

## Kinerja Penjualan

Pada tahun 2015, jumlah kontrak naik dari 3,09 juta unit pada tahun 2014, menjadi 3,15 juta unit, dengan pertumbuhan nilai kontrak sebesar 8% dari Rp 26,7 triliun menjadi Rp 28,8 triliun.

FIFGROUP memiliki lebih dari 4,2 juta nasabah aktif, naik 5% dari 4,0 juta nasabah aktif di tahun 2014. Transaksi pembelian yang dibiayai pada tahun 2015 adalah 1,4 juta unit sepeda motor Honda baru, jumlah yang sama dari tahun sebelumnya, dengan total nilai pembiayaan tahun 2015 sebesar Rp 19,5 triliun dibandingkan Rp 18,4 triliun pada tahun sebelumnya. Sedangkan untuk sepeda motor bekas FIFGROUP berhasil membukukan pembiayaan senilai Rp 5,9 triliun (2014: Rp 4,9 triliun) sejumlah 917.423 unit (2014: 776.323 unit) motor. FIFGROUP juga berhasil membukukan pembiayaan multiguna sebesar Rp 2,8 triliun, jumlah yang sama dengan tahun sebelumnya. Sementara itu, kualitas kredit tetap terjaga, membaik menjadi di kisaran 1,40% dari 1,41% di tahun 2014.

## Rencana Tahun 2016

Pada tahun 2016, FIFGROUP berencana meningkatkan jaringan dan bisnis, dengan fokus pengembangan pada produk berbasis komunitas dan pembiayaan mikro. Dengan diversifikasi bisnis baru yang luas, strategi bisnis dilengkapi dengan pengembangan sistem manajemen risiko, sistem teknologi, dan kemampuan sumber daya manusia untuk menunjang pertumbuhan bisnis yang dinamis.

## Funding

In 2015, FIFGROUP strengthened its funding sources, which is composed of the majority of collection at 44% (2014: 26%), followed next by joint financing at 20% (2014: 17%), bonds at 16% (2014: 6%), overseas syndicated loans at 12% (2014: 40%), bilateral loans at 6% (2014: 9%) and the remaining 2% from short-term loans (2014: 2%).

## Sales Performance

In 2015, the number of motorcycle sales contract increased from 3.09 million units in 2014 to 3.15 million units, representing a growth of 8% in contract value from Rp 26.7 trillion to Rp 28.8 trillion.

FIFGROUP has more than 4.2 million active customers, up 5% from the 4.0 million active customers registered in 2014. In 2015, the Company provided financing for the purchase of 1.4 million new Honda motorcycle units, the same number as the previous year, with a total financing of Rp 19.5 trillion in 2015 as compared with Rp 18.4 trillion in the previous year. In the second-hand motorcycle market, FIFGROUP posted total financing of Rp 5.9 trillion in 2015 (2014: Rp 4.9 trillion) for 917,423 motorcycle units (2014: 776,323 units). In 2015, FIFGROUP also posted Rp 2.8 trillion in multi-financing facilities, the same amount as in the previous year. Meanwhile, credit quality was successfully maintained, improving to 1.40% from 1.41% in 2014.

## Plans for 2016

In 2016, FIFGROUP has plans to improve its business and network, with a focus on the development of community-based products and on micro financing. With extensive new business diversification, the business strategy has been equipped with continuous development of risk management systems, technology systems, and human capital capabilities in order to support robust business growth.





# PEMBIAYAAN ALAT BERAT

## HEAVY EQUIPMENT FINANCING



Surya Artha Nusantara Finance (SANF) dan Komatsu Astra Finance (KAF) menawarkan ragam skema pembiayaan untuk investasi alat berat yang ditawarkan oleh PT United Tractors Tbk.

### Prospek Pembiayaan Alat Berat

Prospek pembiayaan alat berat dalam jangka pendek masih belum terlihat kondusif, tanpa adanya perkembangan positif pada industri-industri konsumen alat berat, yaitu pertambangan batubara, kelapa sawit dan kehutanan. Pelemahan kinerja industri-industri tersebut mengharuskan pelaku bisnis untuk melakukan efisiensi operasional, termasuk penundaan investasi kepemilikan barang modal dengan berupaya memperpanjang masa pakai yang telah digunakan.

Salah satu faktor penggerak kinerja sektor pembiayaan alat berat adalah bertambahnya kegiatan konstruksi terkait inisiatif pemerintah untuk memastikan ketersediaan sarana infrastruktur dasar, termasuk fasilitas jalan tol, pelabuhan, irigasi dan ketenagalistrikan, demi prospek pembangunan bangsa ke depan. Selain itu, perluasan lini usaha perusahaan pembiayaan, sebagaimana diatur dalam Peraturan No. 29/POJK.05/2014, yang meliputi pembiayaan investasi, pembiayaan modal kerja, pembiayaan multiguna dan bisnis berbasis biaya (*fee-*

Surya Artha Nusantara Finance (SANF) and Komatsu Astra Finance (KAF) provide extensive financing support for investment in heavy equipment offered by PT United Tractors Tbk.

### Heavy Equipment Financing Outlook

Business prospects in heavy equipment financing over the short-term remains unfavorable, in the absence of positive developments in heavy equipment user sectors, namely coal mining, palm oil and forestry. Weakened performances within these industries have forced businesses to adopt operational efficiency measures, including delaying new capital investments and extending the economic life of existing capital goods.

One of the performance drivers of heavy equipment financing is increased construction activity related to the government's programs promoting the availability of basic infrastructures, including toll roads, ports, irrigation and electricity, for the nation's future development. In addition, expansion of business lines for financing companies, as stipulated in Regulation No. 29/POJK.05/2014, covering investment financing, working capital financing, multipurpose financing and fee-based business, aims to stimulate business expansion and improve the role of

based), bertujuan untuk menstimulasi ekspansi bisnis dan meningkatkan peran perusahaan pembiayaan untuk berkontribusi lebih tinggi dalam mendukung sistem keuangan yang lebih stabil dan berkesinambungan.

Namun, pada kuartal 1 tahun 2015 Bank Indonesia (BI) mengeluarkan Regulasi No. 17/3/PBI/2015 yang mengharuskan penggunaan Rupiah sebagai mata uang resmi untuk transaksi keuangan domestik di Indonesia. Hal ini berpotensi mempengaruhi kegiatan bisnis pembiayaan alat berat, yang turut memberikan fasilitas kredit dalam denominasi Dolar AS.

### Surya Artha Nusantara Finance (SANF)

SANF adalah perusahaan jasa keuangan yang dibentuk oleh Astra (60%) dan Marubeni Corporation (40%). SANF mengemban peran yang strategis dalam memberikan dukungan finansial dengan fokus usaha pada pembiayaan alat berat dan fasilitas pendukung. Peran strategis SANF dalam struktur bisnis Grup Astra adalah mendukung pembiayaan alat berat PT United Tractors Tbk sebagai distributor tunggal produk alat berat Komatsu.

#### Produk dan Jasa

SANF menyediakan dukungan finansial kepada pelanggan melalui skema *financial lease*, pembiayaan konsumen, anjak piutang dan pembiayaan modal kerja. Mengacu pada POJK tahun 2014 yang mengatur pengembangan jenis pembiayaan pada model bisnis yang lebih luas, SANF telah mulai membiayai seluruh aliran bisnis pelanggannya,

financing companies in contributing more to support a stable and sustainable financial system.

However, in the first quarter of 2015 Bank Indonesia (BI) issued Regulation No. 17/3/PBI/2015, mandating the use of Rupiah as the official currency for domestic financial transactions in Indonesia. This could potentially affect the heavy equipment financing business, which provides credit facility in US Dollar denomination.

### Surya Artha Nusantara Finance (SANF)

SANF is a financial services company that was formed by Astra (60%) and Marubeni Corporation (40%). SANF has a strategic role to provide financial support focusing on heavy equipment financing and support facilities. The strategic role that SANF has within the Astra Group's business structure is to provide support for PT United Tractors Tbk heavy equipment financing as the sole distributor for Komatsu heavy equipment.

#### Products and Services

SANF extends financial support to customers through a financial lease scheme, consumer financing, factoring and working capital financing. On the basis of OJK's 2014 Regulation governing the development of this type of financing to a broader business model, SANF began financing the customer's entire business flow, including





## PEMBIAYAAN ALAT BERAT

### HEAVY EQUIPMENT FINANCING

termasuk pendanaan kebutuhan modal kerja di tahun 2015, bukan hanya membiayai peralatan berat.

#### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

Di tahun 2015, SANF mempertahankan jaringan distribusi melalui 11 kantor representatif di lima wilayah operasional di seluruh Indonesia, dan belum direncanakan langkah ekspansi dalam waktu dekat. Sementara segmen usaha pertambangan di Indonesia masih akan tetap tertekan di tahun-tahun mendatang, SANF akan melakukan diversifikasi ke sektor industri pengguna alat berat lainnya seperti konstruksi.

#### Pangsa Pasar

Pangsa pasar SANF diukur berdasarkan persentase terhadap total penjualan kredit United Tractor. Pada tahun 2015, pangsa pasar SANF mencapai 50%, meningkat dibandingkan sebesar 47% di tahun 2014 (sumber: data riset internal).

#### Pendanaan

SANF memiliki kebijakan pemberian kredit dalam denominasi yang sesuai dengan sumber pendanaan, sehingga pembiayaan Rupiah menggunakan sumber dalam negeri dan pembiayaan dalam Dolar AS melalui *Cross Currency Swap* (CCS). Namun sejak gejolak mata uang dan diberlakukannya peraturan OJK terkait transaksi dalam mata uang asing, pendanaan telah beralih pada pasar obligasi dan sumber lainnya dalam Rupiah. Porsi pendanaan lokal adalah sebesar 74% dan sisanya 26% dari luar negeri, dengan komposisi pendanaan mencakup 38% dalam bentuk obligasi, 28% dari fasilitas pinjaman sindikasi/*club deal*, 33% berasal dari MTN dan sisanya 1% berupa pinjaman bilateral.

funding working capital needs in 2015 and not merely heavy equipment.

#### Marketing and Sales Network

In 2015, SANF maintained its distribution network through 11 representative offices in five operational regions across Indonesia, and does not intend to expand this in the near future. While the mining business segment in Indonesia will continue to be under pressure in the years to come, SANF will diversify to other heavy equipment users such as construction.

#### Market Share

SANF's market share is measured by the percentage to United Tractor's total loan sales. In 2015, SANF's market share reached 50%, which was higher compared to 47% in 2014 (source: internal research data).

#### Funding

SANF has a lending policy denominated in accordance with the source of funding, wherein Rupiah financing uses domestic sources and financing in US Dollars is through Cross Currency Swap (CCS). However, the currency turmoil and enactment of the OJK regulations related to foreign currency transactions has switched funding to the bond market and other sources denominated in Rupiah. The local funding portion is 74% and the remaining 26% is derived from abroad, with the funding composition comprising of 38% in bonds, 28% derived from syndicated loan facility/*club deal*, 33% derived from MTN and the remaining 1% are in the form of bilateral loans.





## Kinerja Penjualan

Menghadapi perlambatan kondisi perekonomian yang berpotensi memperburuk kinerja dan kemampuan debitur untuk membayar kredit, SANF bekerja keras untuk mempertahankan kualitas aset yang baik, dengan meningkatkan pelaksanaan analisis dan riset yang lebih mendalam pada proses akuisisi pembiayaan baru. Selain itu, SANF juga merestrukturisasi organisasi untuk penerapan dan penguatan fungsi manajemen aset yang lebih intensif.

Pada akhir tahun 2015, portofolio pembiayaan SANF tercatat senilai Rp 6,3 triliun dengan jumlah pembiayaan baru mencapai Rp 3,1 triliun untuk 383 pelanggan. Nilai pembiayaan baru ini sedikit meningkat dibandingkan nilai pembiayaan baru pada tahun 2014 sebesar Rp 2,8 triliun, terutama dengan adanya momentum pengembangan jenis fasilitas pembiayaan yang beragam seiring perkembangan regulasi baru.

## Rencana Tahun 2016

Di tahun-tahun mendatang, SANF akan semakin memperluas penawaran produk dengan memaksimalkan lini usaha baru yang kini telah terbuka bagi perusahaan pembiayaan. Selain itu, SANF juga akan semakin menggali potensi sinergi dalam Grup Astra sebagai basis diversifikasi produk dan pengembangan bisnis ke depan.

## Komatsu Astra Finance (KAF)

KAF adalah perusahaan yang dikendalikan bersama oleh Grup Astra (melalui PT Sedaya Multi Investama) dan Grup Komatsu (melalui PT Komatsu Indonesia) dengan kepemilikan masing-masing 50%. KAF didirikan dengan misi untuk mendukung kegiatan penjualan alat berat Komatsu dan produk pendukungnya di Indonesia dengan menyediakan alternatif solusi pembiayaan bagi pelanggan.

## Produk dan Jasa

Layanan utama yang ditawarkan oleh KAF adalah pembiayaan pinjaman multi guna sebagai produk utama yang tersedia bagi pelanggan produk Komatsu yang dijual oleh PT United Tractors Tbk (UT). Selain menyediakan paket pembiayaan untuk investasi alat berat, KAF bekerja sama dengan UT dalam menawarkan rangkaian program untuk mendukung penjualan, diantaranya program *trade-in* dan pembiayaan suku cadang.

## Sales Performance

Faced with an economic slowdown that potentially can deteriorate performance and the borrowers' ability to repay loans, SANF works hard to maintain sound asset quality by improving analysis and research in the new financing acquisition process. In addition to this, SANF also restructured the organization so as to intensify implementation and strengthening of the asset management functions.

At the end of 2015, SANF's financing portfolio was recorded at Rp 6.3 trillion with new financing amounting to Rp 3.1 trillion for 383 customers. This new financing value was slightly higher than in 2014 of Rp 2.8 trillion, especially in view of the momentum in the development of diverse types of financing facilities brought on by the development of new regulations.

## Plans for 2016

In the coming years, SANF will further expand its product offering to maximize new business lines currently open for finance companies. In addition to this, SANF will also intensify efforts to explore potential synergies within the Astra Group as a diversified product base as well as develop future businesses.

## Komatsu Astra Finance (KAF)

KAF is a company jointly controlled by Astra (through PT Sedaya Multi Investama) and Komatsu Group (through PT Komatsu Indonesia) with respective ownership of 50%. KAF was established with the mission to support the sales of Komatsu heavy equipment and related products in Indonesia by providing alternative financing solutions for customers.

## Products and Services

KAF offers multifinancing as its main product to customers of Komatsu products sold by PT United Tractors Tbk. (UT). In addition to providing financing for heavy equipment investment, KAF collaborates with UT in offering a series of sales support programs, including trade-in and spare parts financing.



# PEMBIAYAAN ALAT BERAT

HEAVY EQUIPMENT FINANCING

## Pemasaran dan Jaringan Penjualan

KAF memfokuskan pada pelayanan sektor pertambangan batu bara. Dengan konsentrasi bisnis pada pelanggan besar perusahaan tambang yang umumnya berkantor pusat di ibu kota, seluruh kegiatan operasional KAF berjalan dari Kantor Pusat di Jakarta.

Struktur bisnis KAF mengacu pada perencanaan bisnis Komatsu, dalam hal ini United Tractors sebagai distributor tunggal di Indonesia. Melihat potensi pengembangan pasar pada segmen bisnis konstruksi infrastruktur dan segmen bisnis lain non-tambang, di tahun 2015, KAF mempersiapkan beberapa kantor cabang yang akan dioperasikan pada awal tahun 2016.

## Pangsa Pasar

Pangsa pasar KAF diukur berdasarkan persentase terhadap total penjualan kredit United Tractor. Pangsa pasar KAF di tahun 2015 menurun menjadi 19,1% dari posisi 20,1% pada tahun 2014 (sumber: data riset internal).

## Pendanaan

Pada tahun 2015, pendanaan KAF tercatat sejumlah 635 juta Dolar AS, dimana sebagian besar dari sumber pendanaan ini terdiri dari pendanaan luar negeri.

## Kinerja Penjualan

Pada tahun 2015, keberlanjutan pelemahan sektor pertambangan batu bara telah berdampak pada kinerja debitur KAF, dan kebutuhan untuk restrukturisasi pembiayaan mereka semakin meningkat. Untuk menanggulangi penurunan kualitas aset, KAF memantapkan penerapan prinsip kehati-hatian dalam proses akuisisi pembiayaan baru dan implementasi *Know Your Customer* dalam proses operasional.

## Marketing and Sales Network

KAF focuses on servicing the coal-mining sector. With business concentration on large mining companies that are generally headquartered in the capital city, KAF runs all operational activities from the Head Office in Jakarta.

KAF's business structure follows the business plans of Komatsu, or otherwise United Tractors as the sole distributor in Indonesia. Considering the potentials for market development into the infrastructure construction business and other non-mining businesses, in 2015 KAF initiated preparation for several branch offices to commence operation in the beginning of 2016.

## Market Share

KAF's market share is measured by the percentage to total credit sales of United Tractor. KAF's market share in 2015 decreased to 19.1% from 20.1% in 2014 (source: internal research data).

## Funding

In 2015, KAF's funding was recorded USD 635 million, in which the majority of the funding was foreign funding.

## Sales Performance

In 2015, the prolonged weakening of the coal-mining sector has impacted the performance of KAF's financing clients, thus increasing the need for credit restructuring. To cope with the deterioration of asset quality, KAF strengthened the application of the prudent principle in acquiring new financing and the implementation of *Know Your Customer* programs in its overall operations.

Ketentuan BI terkait penggunaan mata uang Rupiah untuk transaksi dalam negeri berpengaruh pada bisnis KAF yang memberikan sebagian besar pembiayaan dalam denominasi Dolar AS. Secara keseluruhan, nilai pembiayaan selama tahun 2015 menurun menjadi 61 juta Dolar AS dari 71 juta Dolar AS pada tahun 2014. Pada tahun 2015, KAF bersama United Tractors telah ditunjuk oleh salah satu pelaku usaha batu bara terkemuka nasional untuk mendukung investasi alat berat senilai 30 juta Dolar AS.

### Rencana Tahun 2016

Prospek bisnis KAF di tahun 2016 mencakup diversifikasi portofolio dengan pembukaan kantor-kantor cabang untuk memperluas cakupan wilayah operasional. Ekspansi pengembangan pada sektor non-tambang diarahkan pada sektor konstruksi infrastruktur dan pelanggan komersial lainnya. KAF juga akan memperluas jaringan sumber pendanaan untuk mendukung kegiatan operasional.

BI requirements related to the use of Rupiah for domestic transactions also affected KAF's business, which provides most financing on the basis of US Dollar currency. Overall, total financing value for the year 2015 decreased to USD 61 million from USD 71 million in 2014. In 2015, KAF and United Tractors were jointly selected by one of the leading national coal companies to support its heavy equipment investment plans valued at USD 30 million.

### Plans for 2016

KAF's business plan for 2016 includes portfolio diversification with the opening of branch offices to expand operational coverage. The direction of business development into non-mining sector is toward the infrastructure construction sector and other commercial customers. KAF will also expand its funding sources to support operational activities.







# PERBANKAN

## BANKING



Astra melayani masyarakat perbankan Indonesia dengan menghadirkan ragam pilihan produk dan jasa perbankan yang inovatif dan berkualitas melalui PT Bank Permata Tbk (PermataBank).

### Prospek Industri Perbankan

Dalam jangka panjang, perekonomian Indonesia diharapkan akan terus berkembang baik, dan sektor perbankan akan tetap menghasilkan return yang tinggi dan prospek pertumbuhan yang baik, dengan semakin banyaknya masyarakat yang menikmati peningkatan penghasilan, pertumbuhan UKM dan *transactional banking* korporasi. Dari sisi regulasi, iklim bisnis akan semakin diperkuat dengan intensitas penerapan SPP (*Single Presence Policy*) dan Basel 3 terkait permodalan dan likuiditas. Tingkat persaingan perbankan nasional akan tetap tinggi, bahkan akan semakin intensif dengan dibukanya kawasan bebas Masyarakat Ekonomi ASEAN. Sehingga, diperlukan adanya diferensiasi model bisnis

Astra serves the banking customers in Indonesia by offering a variety of innovative and quality banking products and services through PT BankPermata Tbk (PermataBank).

### Banking Industry Outlook

Over the long term, the Indonesian economy is expected to grow consistently well, and the banking sector will continue to generate high returns with favorable growth prospects considering the increasing number of the population earning higher income, the growth of SMEs and corporate transactional banking. From the regulatory side, the business fundamentals will be further strengthened by the intensive implementation of the SPP (*Single Presence Policy*) and Basel 3 related to capital and liquidity. Domestic banking competition will remain high, and will further intensify with the opening of the ASEAN Economic Community free zone. Therefore, it is necessary to apply a differentiation of business models according



sesuai karakteristik masing-masing pasar atau segmen yang disasar dalam rangka mengantisipasi tren *digital banking* yang akan semakin berpengaruh di masa depan, serta proses seleksi untuk mengidentifikasi sektor industri utama yang memacu pertumbuhan ekonomi.

## PermataBank

PermataBank adalah bank yang sahamnya tercatat di Bursa Efek Indonesia, dengan pemegang saham utama Perseroan dan Standard Chartered Bank, masing-masing dengan kepemilikan sebesar 44,56%. Nilai kapitalisasi pasar PermataBank mencapai sebesar Rp 11,2 triliun pada akhir tahun 2015.

## Produk dan Jasa

PermataBank menawarkan produk dan jasa perbankan yang inovatif dan komprehensif, dengan fokus bisnis di segmen komersial dan konsumen serta memiliki basis yang kuat di bidang usaha kecil dan menengah (UKM) dan *middle market*. PermataBank melayani nasabah ritel/individual melalui "keluarga" sebagai proposisi penjualan yang unik. PermataBank juga melayani nasabah korporasi maupun institusi dengan pendekatan pada solusi rantai bisnis dan kemampuan *transaction banking* yang terintegrasi.

## Pemasaran dan Jaringan Pelayanan

Untuk memberikan layanan terbaik bagi lebih dari 2,4 juta nasabah individu di 62 kota di Indonesia, PermataBank terus mengembangkan jaringan operasionalnya, terdiri dari 56 kantor cabang, 258 kantor cabang pembantu, 301 kantor layanan syariah, 21 kantor kas, 22 kas keliling/mobil, 3 poin pembayaran dan 1.027 unit ATM. PermataBank juga telah memiliki fasilitas *e-channel* paling mutakhir, mencakup fasilitas *mobile banking* dan *internet banking*.

Fokus bisnis PermataBank terarah pada sektor korporasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berkualitas baik untuk kontribusi pendapatan utama, sehingga diharapkan pertumbuhan perbankan ritel dan hubungan UKM/korporasi yang senantiasa baik. Dalam jangka panjang ditargetkan peningkatan pangsa pasar untuk produk dengan potensi return yang tinggi namun belum mencapai tingkat penetrasi yang maksimal saat ini, seperti kredit ritel dan kartu kredit. Sedangkan

to the characteristics of each target market or segment in order to anticipate the trend of digital banking that is expected to gain significance in the future, as well as the selection process used to identify the main industrial sectors driving economic growth.

## PermataBank

PermataBank is a bank whose shares are listed on the Indonesia Stock Exchange, with the main shareholders are the Company and Standard Chartered Bank, each owning 44.56% interest. PermataBank has market capitalization of Rp 11.2 trillion at the end of 2015.

## Products and Services

PermataBank offers innovative and comprehensive banking products and services, with a business focus on the commercial and consumer segments as well as a strong base in the small and medium enterprises (SME) and middle markets. PermataBank serves retail/individual customers through the "family" as its unique selling proposition. PermataBank also serves corporate and institutional clients through the value chain solution approach and integrated transaction banking capabilities.

## Marketing and Sales Network

To provide the best service to more than 2.4 million individual clients in 62 cities throughout Indonesia, PermataBank continues to develop its operational network, made up of 56 branch offices, 258 sub-branches, 301 sharia service offices, 21 cash offices, 22 mobile branches, 3 payment points and 1,027 ATMs. The Bank also has the most advanced e-channel capabilities, inclusive of mobile banking and internet banking.

PermataBank's business focus is directed towards the prime quality corporate and SME sectors for the main revenue contribution, and the Bank expects growth of retail banking and SME/corporate relations to be sustained positively. The long-term target includes increasing the market share of products having the high return potential but has yet to reach the maximum penetration level, such as retail loans and credit cards. As for the corporate customers, an approach leaning



# PERBANKAN

## BANKING

untuk pelanggan korporasi akan ditingkatkan pendekatan pada solusi berbasis sektor industri sebagai bagian dari strategi akuisisi rantai bisnis. Untuk salah satu fokus kerja utama, yakni akselerasi pertumbuhan giro dan tabungan, dikerahkan berbagai inisiatif kerja, termasuk perbaikan penawaran produk, optimalisasi kemampuan perbankan transaksional, serta memaksimalkan fokus pada nasabah, kemampuan *e-channel*, serta *product bundling* dan *cross selling*.

### Pangsa Pasar

Dalam industri perbankan nasional, PermataBank menduduki peringkat bank terbesar ke-8 dari segi aset dan peringkat ke-6 dari segi dana simpanan (DPK) (sumber: data riset internal)

### Pendanaan

Salah satu fokus strategi PermataBank adalah meningkatkan rasio dana murah, melalui akselerasi pertumbuhan giro dan tabungan (Dana Pihak Ketiga – DPK). Inisiatif terkait dengan dana simpanan adalah perbaikan inisiatif penawaran produk, optimalisasi kemampuan *transaction banking*, serta memaksimalkan fokus pada nasabah, kemampuan *e-channel*, serta *product bundling* dan *cross selling*.

### Kinerja Penjualan

Rasio NPL *Gross* dan *Net* masing-masing naik dari 1,70% dan 0,63% pada tahun 2014 menjadi 2,70% dan 1,40% pada tahun 2015, didorong oleh penurunan kredit dalam kredit komersial di berbagai sektor industri. Beban pencadangan naik 212% menjadi Rp 3,7 triliun yang timbul terutama dari segmen korporasi *middle market* dan UKM dari berbagai sektor industri.

Laba Operasional Sebelum Provisi mencatat kenaikan yang kuat sebesar 32% menjadi Rp 3,9 triliun dari Rp 2,9 triliun pada periode yang sama tahun 2014, didorong oleh pertumbuhan yang sehat di Pendapatan Operasional dengan terus mempertahankan kontrol yang kuat pada biaya.

Pendapatan Bunga Bersih tumbuh ke Rp 6,5 triliun dari Rp 5,7 triliun (14%) setahun sebelumnya dari peningkatan margin bunga bersih menjadi 4,0% dibandingkan 3,6% tahun lalu sementara pendapatan berbasis biaya naik menjadi Rp 2,05 triliun dari Rp 1,70 triliun (21%) pada tahun sebelumnya terutama didorong oleh kinerja *transaction banking* dan *e-channel*, *wealth management* dan kegiatan *treasury*.

on industry-based solutions will be emphasized as part of the value chain acquisition strategy. One of the Bank's main work focus, which is the accelerated growth of current accounts and saving accounts, will be addressed by various initiatives, including product offering improvements, transactional banking capabilities optimization, and maximizing focus on the customers, e-channel capabilities, as well as product bundling and cross selling.

### Market Share

In the banking industry, PermataBank was ranked the 8<sup>th</sup> largest bank in terms of assets and sixth largest in terms of deposits (source: internal research data).

### Funding

Another PermataBank's strategic focus is to increase the CASA ratio, through the accelerated growth of current accounts and saving accounts. Initiatives related to deposits include product offering improvements, transaction banking capabilities optimization, and maximizing focus on the customers, e-channel capabilities, as well as product bundling and cross selling.

### Sales Performance

Gross and Net NPL ratios are up from 1.70% and 0.63%, respectively, in 2014 to 2.70% and 1.40% in 2015, driven by credit deterioration in commercial loan accounts across a wide range of industry sectors. Provision expense is up 212% to Rp 3.7 trillion arising primarily from middle market corporate segment and SMEs from a wide range of industry sectors.

Pre-provision operating profit recorded a strong increase of 32% to Rp 3.9 trillion from Rp 2.9 trillion in the same period in 2014, driven by healthy growth in Operating Revenue whilst maintaining strong control on costs.

Net Interest Income grew to Rp 6.5 trillion from Rp 5.7 trillion (14%) a year prior from improved net interest margins to 4.0% against 3.6% last year whilst Fee-based income rose to Rp 2.05 trillion from Rp 1.70 trillion (21%) in the previous year mainly driven by performance in transaction banking and e-channels, wealth management and treasury activities.





## Rencana Tahun 2016

Strategi PermataBank dalam jangka menengah mengacu pada aspirasi untuk:

1. Menjadi bank swasta terbesar ke-3 dengan ROE minimum 15%;
2. Meraih indeks kepuasan nasabah terbaik; dan
3. Dikenal sebagai salah satu perusahaan terpilih untuk bekerja.

Untuk mewujudkannya, fokus strategi adalah memperkuat posisi PermataBank sebagai mitra utama yang terpercaya bagi para nasabah dalam susunan rantai bisnis, serta transaksi perbankan dan UKM.

Dengan rencana agresif pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan proyek infrastruktur, implikasi luasnya akan turut berdampak pada sumber dan biaya pendanaan bagi sektor swasta dan perbankan secara keseluruhan. Oleh karena itu, walaupun fokus utama bisnis tidak akan berubah, namun pada sisi bisnis *wholesale banking*, PermataBank akan menaruh perhatian khusus pada kegiatan *transactional banking* sebagai penggerak utama dana murah untuk menekan risiko peningkatan biaya pendanaan akibat pergerakan dan faktor pasar.

Sementara segmen ritel *banking* akan terus dimantapkan untuk pertumbuhan dalam jangka panjang karena prospek pertumbuhan ekonomi Indonesia masih sangat besar dan saat ini pelemahan hanya bersifat jangka pendek. Di tahun 2016, segmen ini akan berfungsi sebagai faktor penyeimbang bagi pertumbuhan kredit, dan penurunan konsentrasi pemberian kredit pada segmen-segmen nasabah yang terpengaruh langsung oleh pelemahan ekonomi akan menjadi salah satu langkah mitigasi risiko kredit. Prioritas strategis lainnya adalah peningkatan dana simpanan dan *non-funded income*, seperti aktivitas *transactional* dan *wealth management*, serta perbaikan produktivitas dan pengelolaan biaya yang konsisten.

## Plans for 2016

PermataBank's strategy in the medium-term refers to aspirations as follows:

1. To become the third largest private bank with minimum ROE of 15%;
2. To achieve the best results in the customer satisfaction index; and
3. To be known as one of the preferred companies to pursue a career.

To that end, the strategic focus is to strengthen PermataBank's position as the preferred and trusted partner for customers in their business chain, and similarly in transactional banking and SME segments.

With the government's aggressive plans for implementing infrastructure development projects, the resulting condition will necessarily have an impact on financing sources and costs for the private and banking sectors as a whole. Consequently, while the main focus of the business does not shift, in terms of the wholesale banking business, PermataBank shall place particular attention on transactional banking activities as the main driver of low-cost funds to reduce the risk of increased funding costs due to market movements and factors.

The retail banking segment will continue to be reinforced for growth in the long term since the outlook for economic growth in Indonesia remains very promising and the current slowdown is only short-term in nature. In 2016, this segment will function to balance the credit growth, and decreasing the concentration of lending to customer segments that are directly affected by the economic downturn will be one of the credit risk mitigation measures taken. Another strategic priority is increasing deposits and non-funded income, such as transactional and wealth management activities, as well as consistent productivity and cost management improvements.



# ASURANSI

## INSURANCE



Astra menyediakan perlindungan asuransi yang komprehensif bagi pelaku bisnis dan masyarakat umum, melalui PT Asuransi Astra Buana (Asuransi Astra) untuk kebutuhan proteksi asuransi umum dan PT Astra Aviva Life (Astra Life) untuk proteksi asuransi jiwa.

### Prospek Industri Asuransi

Prospek industri asuransi di Indonesia akan tetap tinggi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, dimotori oleh semakin tingginya kesadaran untuk melakukan mitigasi risiko terhadap kepemilikan aset, baik oleh korporasi maupun individu. Selaras dengan kondisi ini, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah memberikan dukungan regulasi yang memadai, antara lain mengatur penetapan tarif premi yang menunjang struktur industri asuransi yang lebih sehat serta perlindungan lebih baik terhadap konsumen.

Pada segmen industri asuransi kesehatan dan asuransi jiwa, perkembangan prospek pertumbuhan juga berjalan semakin baik seiring meningkatnya kesadaran masyarakat untuk menjaga kesehatan, sejalan dengan kenaikan tingkat kesejahteraan dan taraf hidup, serta tuntutan dan kebutuhan untuk memitigasi risiko biaya pengobatan yang tinggi. Selain itu, segmen industri asuransi jiwa masih mencatatkan tingkat pertumbuhan yang relatif tinggi di seluruh dunia, terutama karena tingkat penetrasi

Astra provides comprehensive insurance services for businesses and the general public through PT Asuransi Astra Buana (Asuransi Astra) for general insurance protection and PT Astra Aviva Life (Astra Life) for life insurance protection.

### Insurance Industry Outlook

Driven by increasing awareness for mitigating risks to both corporate and individual asset ownership, Indonesia's insurance industry outlook for the short and long-term will continue to be high. In line with these conditions, the Financial Services Authority has provided adequate regulatory support, which includes regulating the determination of premium rates that supports a healthier insurance industry structure as well as better protection for customers.

The growth prospects for the health insurance and life insurance segment continues to improve in line with increased public awareness towards health maintenance, which is brought on by improved living standards and livelihoods, as well as the growing demand to mitigate risks associated with high treatment costs. In addition to this, the life insurance industry segment continues to register a relatively high growth rate globally. This is mainly due to the insurance penetration level that continues to



asuransi yang masih sangat rendah, yaitu di bawah 2%, dan semakin bertumbuhnya masyarakat kelas menengah secara pesat.

### Asuransi Astra Buana (Asuransi Astra)

PT Asuransi Astra Buana (Asuransi Astra) menyediakan layanan jasa asuransi konvensional dan syariah yang lengkap sebagai solusi perlindungan untuk kendaraan bermotor, kesehatan dan kebutuhan proteksi usaha komersil.

#### Produk dan Jasa

Penawaran produk yang komprehensif dari Asuransi Astra terdiri dari:

- Garda Oto dan Garda Motor untuk perlindungan asuransi kendaraan bermotor.
- Garda Medika untuk perlindungan kesehatan karyawan.
- Asuransi komersial untuk perlindungan berbagai jenis usaha seperti *property*, *heavy equipment*, *marine cargo* dan lainnya.
- Asuransi syariah, mencakup seluruh lini produk asuransi ritel, kesehatan dan komersil berbasis prinsip-prinsip syariah.

Portofolio bisnis asuransi didominasi oleh asuransi kendaraan bermotor dengan porsi sebesar 55%, diikuti dengan kontribusi bisnis asuransi komersial sebesar 35% dan 10% sisanya berasal dari asuransi kesehatan.

Asuransi Astra mengedepankan strategi inovasi layanan untuk memberikan pengalaman *'Peace of Mind'* bagi pelanggan, diantaranya melalui:

- Garda Center sebagai inovasi pusat layanan kemudahan klaim untuk pelanggan di berbagai lokasi strategis, seperti pusat perbelanjaan, yang tersebar di seluruh Indonesia;
- Garda Siaga 24 jam, mencakup layanan bantuan berkendara *Emergency Roadside Assistance* yang telah diremajakan dengan inovasi teknologi hidrolis dan bantuan medis *Emergency Medical Assistance* di 22 titik evakuasi, mencakup layanan darurat mobil ambulans dan paramedis;

be very low, specifically at below 2%, as well as the rapid growth of the middle class.

### Asuransi Astra Buana (Asuransi Astra)

PT Asuransi Astra Buana (Asuransi Astra) provides a complete range of conventional and Islamic (syariah) insurance services solutions for motor vehicle, health and commercial business protection.

#### Products and Services

The comprehensive range of products offered by Asuransi Astra comprise of:

- Garda Oto and Garda Motor for motor vehicle insurance protection.
- Garda Medika for employee health protection.
- Commercial insurance for protection of various types of businesses, such as property, heavy equipment, marine cargo and others.
- Islamic or sharia insurance, which covers all retail, health, and commercial insurance product lines that is based on Islamic (Syariah) principles.

The insurance business portfolio is dominated by motor vehicle insurance comprising of 55%, followed by the commercial insurance business with 35% and health insurance with the remaining 10%.

Asuransi Astra emphasize the service innovation strategy to provides customers the *'Peace of Mind'* experience for the customers, through, among others:

- Garda Center as a claims services center innovation to enhance customer claims that are strategically located in various sites, such as shopping centers, which is situated across Indonesia;
- Garda Siaga 24 hour services that comprise the *Emergency Roadside Assistance*, a driving assistance service enhanced with hydraulic technology innovation, and the *Emergency Medical Assistance*, which provides mobile ambulance and paramedic services in 22 evacuation points;





# ASURANSI

## INSURANCE

- Garda Akses adalah layanan *contact center* terintegrasi yang dapat diakses melalui Call 1 500 112, Click [asuransiastra.com](http://asuransiastra.com), SMS 08118500112.
- Garda Mobile adalah layanan terbaru dalam platform aplikasi *mobile* yang dapat diunduh melalui Google Play dan App Store. Hingga saat ini, Garda Mobile telah memiliki dua aplikasi yaitu HR akses dan Otocare. HR akses adalah aplikasi *mobile* yang diperuntukan khusus bagi pengelola *Human Resources (HR)* di perusahaan peserta asuransi Garda Medika untuk mengakses informasi kepesertaan, klaim, serta informasi Garda Medika lainnya. Sedangkan Otocare ditujukan bagi semua pengguna *smartphone* baik pelanggan Garda Oto maupun masyarakat umum untuk mendapatkan ketenangan berkendara.
- E-Marine adalah layanan Asuransi Astra bagi pelanggan komersial, di mana E-Marine ini berupa portal yang memudahkan pelanggan dalam menerbitkan sertifikat *marine cargo*.
- *Risk Management Service* adalah layanan bagi pelanggan komersial yang siap melakukan analisa dan memberikan konsultasi penanganan risiko untuk keberlanjutan usaha dan bisnis pelanggan.
- Garda Akses is an integrated contact center service that can be accessed through Call 1 500 112, Click [asuransiastra.com](http://asuransiastra.com), or SMS 08118500112.
- Garda Mobile is the latest service, which uses a mobile application platform that can be downloaded through Google Play and App Store. As of this point of time, Garda Mobile has two applications, namely: the HR access and Otocare. HR is a mobile application that is especially designed for Human Resources (HR) managers in companies that are Garda Medika insurance participants to access to information pertaining to participation, claims, as well as other Garda Medika information. On the other hand, Otocare is designed for smartphone users who are either Garda Oto customers or the general public.
- E-Marine is Asuransi Astra's service for commercial customers in the form of a portal that allows customers to issue marine cargo certificates.
- Risk Management Service provides risk analysis and consultation for commercial customers to ensure their businesses and business customers are sustainable.

### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

Asuransi Astra memberikan layanan yang berkualitas dengan jaringan kantor yang terus berkembang, terdiri dari 27 kantor cabang dan 37 unit layanan. Sejak tahun 2014 juga telah diperkenalkan konsep Garda Center, yang saat ini telah berjumlah 16 unit, sebagai pusat layanan yang semakin dekat dengan pelanggan karena lokasinya yang strategis terletak di berbagai pusat perbelanjaan di seluruh Indonesia.

Inovasi seperti Garda Center merupakan bukti nyata akan komitmen dan tekad Asuransi Astra untuk menghargai dan mengakomodasi perubahan gaya hidup pelanggan yang dilayaninya setiap saat. Dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang pesat, juga telah dimaksimalkan jangkauan distribusi untuk mendukung upaya penetrasi pasar tanpa batas melalui pengembangan rangkaian aplikasi Garda Mobile, yang mana saat ini aplikasi Garda Mobile Otocare telah mendukung kebutuhan layanan otomotif, dan akan segera menyusul aplikasi serupa untuk segmen komersial dan kesehatan.

### Marketing and Sales Network

Asuransi Astra provides superior services with a network of offices that continues to grow, which comprise of 27 branch offices and 37 services units. The Garda Center concept was also introduced in 2014, which currently amounts to 16 units, as a service center that enhances proximity with customers since they are located strategically in a number of shopping centers across Indonesia.

Innovations such as the Garda Center are visible proof of Asuransi Astra's commitment and determination to appreciate and accommodate changes to the lifestyle of the customers that it readily serves. By utilizing technological developments, the distribution range have also been maximized to support limitless market penetration efforts through the development of a range of Garda Mobile applications, wherein the Garda Mobile Otocare application has supported the needs for automotive service, and will soon lead to similar applications for the commercial and health segments.



Selain inovasi produk dan layanan, Asuransi Astra juga memperkuat *branding* dengan peremajaan identitas perusahaan sehingga mengedepankan *image* yang lebih bersahabat dan berorientasi pada pelayanan. Penerapan identitas baru tersebut pada jaringan distribusi, produk dan layanan yang dimiliki juga diharapkan dapat meningkatkan kesatuan dan keseragaman tampilan yang lebih terpadu.

### Pangsa Pasar

Asuransi Astra memegang posisi terdepan sebagai pemimpin di segmen asuransi kendaraan bermotor dengan pangsa pasar 18,5%, khususnya pada segmen asuransi kendaraan bermotor (sumber: data riset internal).

### Kinerja Penjualan

Di akhir tahun 2015, jumlah premi kotor yang dibukukan oleh Asuransi Astra telah mencapai Rp 4,5 triliun, atau bertumbuh 8,7% dari Rp 4,1 triliun di tahun sebelumnya. Total aset dikelola terus meningkat dari Rp 10,1 triliun di akhir 2014 menjadi Rp 10,6 triliun pada akhir tahun 2015, atau naik sebesar 4,3%.

### Rencana Tahun 2016

Dengan portofolio aset yang terkonsentrasi pada asuransi kendaraan bermotor, kinerja Asuransi Astra sangat bergantung pada dinamika industri otomotif nasional. Melihat bahwa kondisi industri otomotif masih menghadapi banyak tantangan di tahun 2016, Asuransi Astra akan berupaya untuk menstabilisasi pangsa pasar melalui strategi *branding* dan inovasi layanan demi mempertahankan posisi kepemimpinan di segmen asuransi otomotif. Sementara segmen komersil akan menetapkan fokus pada potensi pengembangan produk yang menasar sektor konstruksi dan properti, dan segmen kesehatan akan menguatkan reputasi sebagai mitra asuransi korporasi yang dikenal memiliki inovasi layanan yang andal dan terdepan. Strategi pertumbuhan bisnis juga terpadu dengan strategi pengembangan sumber daya manusia yang menunjang kesinambungan bisnis.

In addition to product and service innovations, Asuransi Astra also strengthened branding by rejuvenating corporate identity by presenting an image that is more friendly and service-oriented. The application of this new identity to its distribution network, products and services is expected to enhance unity and a uniform appearance that is more integrated.

### Market Share

Asuransi Astra is the leader in motor vehicle insurance with 18.5% market share, particularly for motor vehicle segment insurance (source: internal research data).

### Sales Performance

At the end of 2015, the total number of gross premium booked by Asuransi Astra amounted to Rp 4.5 trillion, or an increase of 8.7% from Rp 4.1 trillion in the previous year. Total asset managed continues to grow from Rp 10.1 trillion at the end of 2014 to Rp 10.6 trillion at the end of 2015, or an increase of 4.3%.

### Plans For 2016

With an asset portfolio that is concentrated on motor vehicle insurance, Asuransi Astra's performance is heavily dependent on the dynamics of the national automotive industry. In view of numerous challenges that the automotive industry will continue to face in 2016, Asuransi Astra will seek to stabilize market share through a branding and service innovations strategy in order to maintain its leadership position in the auto insurance segment. In the meantime, the commercial segment will seek to focus on developing products that target the construction and property sector, and the health segment will strengthen the reputation as corporate insurance partners known to have a reliable and cutting edge service innovation. Business growth strategies are also integrated with human resources development strategies that support the business continuity.



# ASURANSI

INSURANCE

## Astra Aviva Life (Astra Life)

Astra Life merupakan perusahaan ventura bersama di bidang usaha asuransi jiwa yang didirikan oleh Perseroan dan Aviva International Holdings Limited, dengan kepemilikan masing-masing 50%. Kolaborasi antara Aviva, sebagai perusahaan asuransi kelas dunia berpengalaman lebih dari 300 tahun, dan Astra, suatu grup bisnis nasional yang memiliki pemahaman pasar yang mendalam, menghadirkan komitmen untuk memberikan ketenangan pikiran dan membangun masa depan yang sejahtera bagi masyarakat Indonesia.

### Produk dan Jasa

Astra Life menawarkan produk asuransi jiwa individu (*individual life insurance*) dan produk perlindungan dan perencanaan yang dirancang perusahaan untuk kesejahteraan karyawannya (*employee benefit*).

Produk yang ditawarkan Astra Life amat beragam untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia mencakup asuransi perlindungan jiwa, kesehatan, kecelakaan dan pensiun serta asuransi berbasis investasi (*unit linked*). Astra Life juga telah memasarkan produk asuransi jiwa mikro yang diluncurkan pada bulan Oktober 2015 berkolaborasi dengan PT Astra Multi Finance untuk turut mendukung harapan OJK dalam menciptakan pertumbuhan asuransi mikro. Hal ini juga disambut oleh masyarakat yang memiliki animo yang tinggi akan produk mikro.

### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

Kehadiran Astra Life di Indonesia memberikan gambaran yang baru dalam peta industri asuransi jiwa nasional, yakni mengajak bangsa Indonesia untuk mencintai hidup (*love life*) dengan semangat yang dikemas dalam merek dagang '*Astra Life powered by Aviva*'.

Strategi pemasaran Astra Life adalah menghadirkan variasi jenis produk bagi segmen konsumen yang luas dengan memanfaatkan jalur distribusi yang beragam. Bekerja sama dengan PermataBank, telah diluncurkan jalur distribusi *bancassurance* yang dilengkapi dengan sarana untuk memfasilitasi pembelian produk asuransi melalui digital/iPad (*iPad point of sale system*).

### Pangsa Pasar

Walaupun masih dalam tahap awal pengembangan bisnis, program pemasaran Astra Life mampu membukukan pertumbuhan kinerja yang cukup signifikan. Pada tahun 2015

## Astra Aviva Life (Astra Life)

Astra Life is a joint venture company in the life insurance business, established by the Company and Aviva International Holdings Limited, with the respective ownership of 50%. Collaboration between Aviva, as a world class insurance company with more than 300 years of experience, and Astra, a national business group with a deep market comprehension, presents a commitment to provide peace of mind and to develop a prosperous future for the Indonesia people.

### Products and Services

Astra Life offers individual life insurance products and protection and planning products designed by company for the employee benefit.

The products offered by Astra Life is very diverse to meet the Indonesian people's needs, includes life protection insurance, health, accident and pension, as well as investment-based insurance (unit linked). Astra Life has also marketed micro life insurance products which launched in October 2015, in collaboration with PT Astra Multi Finance, to support the hope of the OJK in creating the growth of micro insurance. It is also welcomed by the people who have a high interest in micro products.

### Marketing and Sales Network

The presence of Astra Life in Indonesia provides new description in the map of national life insurance industry, namely to invite the nation to love life with the spirit packed in the trademark '*Astra Life powered by Aviva*'.

The Astra Life marketing strategy is to provide various product types for broad consumer segment by utilizing multi distribution channels. Cooperating with PermataBank, Astra Life has launched bancassurance distribution channel product which is equipped with means to facilitate insurance product purchasing through digital/iPad (*iPad point of sale system*).

### Market Share

Although it is still in early stage of business development, Astra Life marketing program is able to post a quite significant performance growth. In 2015, the Company



Perusahaan bertumbuh sebesar 110% dalam hal premi bruto (*gross premium*) dan sebesar lebih dari 500% dalam hal premi tahunan ekuivalen (*APE - annual premium equivalent*).

Hal ini terlihat dari lonjakan peringkat untuk segmen usaha *bancassurance*, yaitu dari posisi 22 menjadi peringkat 10 dan dari posisi 29 menjadi peringkat 22 secara keseluruhan industri asuransi dari 51 pemain yang ada pada akhir tahun 2015 (sumber: data *unaudited* AAJI/Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia - Maret 2016).

### Kinerja Penjualan

Tahun 2015 merupakan tahun pertama Astra Life beroperasi secara penuh, dengan pencapaian hasil yang sangat memuaskan. Sejak peluncuran resmi di bulan November 2014, mencakup kegiatan operasional asuransi dan *bancassurance*, fokus kerja dikerahkan untuk membangun fondasi bisnis yang kokoh, dalam sinergi kemitraan yang kuat dan luas.

Di akhir tahun 2015, prestasi bisnis yang diraih telah melebihi ekspektasi. Jumlah aset telah meningkat menjadi Rp 1,9 triliun pada tahun 2015 dibandingkan Rp 1,3 triliun pada akhir tahun 2014. Pencapaian jumlah premi kotor tahun 2015 adalah Rp 1,4 triliun, meningkat dari Rp 651 miliar di tahun 2014.

### Rencana Tahun 2016

Tantangan persaingan dalam industri asuransi sangat ketat, terutama dengan kondisi perekonomian yang masih lesu saat ini. Selain itu, pelaku bisnis asuransi yang saat ini beroperasi berjumlah sangat besar, sedangkan karakteristik industri masih terkonsentrasi pada beberapa kompetitor yang telah memiliki sejarah panjang dalam bisnis asuransi nasional.

Astra Life akan mengoptimalkan sarana distribusi yang telah digunakan saat ini untuk memberikan produk dan layanan yang berkualitas tinggi, terpercaya dan terjangkau bagi konsumen. Strategi pertumbuhan Astra Life mengacu pada aspirasi untuk meraih posisi lima besar industri dalam kurun waktu satu dekade, melalui penciptaan nilai dan skala bisnis yang baik berdasarkan konsep penyediaan ragam jenis produk bagi segmen konsumen yang luas melalui beragam sarana distribusi.

grew by 110% in terms of gross written premium (gross premium) and by more than 500% in terms of annual premium equivalent (APE - annual premium equivalent).

This can be seen from the surge in rating for bancassurance business segment, which was from the position 22 to be number 10 and from the position 29 to be number 22 in the overall insurance industry from the existing 51 players in the end of 2015 (source: unaudited data of AAJI/Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia - March 2016).

### Sales Performance

Astra Life are fully operating since 2015, with the achievement of excellent result. Since the official launch in November 2014, includes the insurance and bancassurance operational activities, the work focus was to build a solid business foundation, in a strong and broad partnership synergy.

By the end of 2015, the business achievement has exceeded the expectation. The total asset have increased to be Rp 1.9 trillion in 2015 compared to Rp 1.3 trillion at the end of 2014. Achievement of gross premium amount of 2015 was Rp 1.4 trillion, an increase of Rp 651 billion in 2014.

### Plan for 2016

Challenges in insurance industry are very tight, especially with the current sluggish economy condition. In addition, the insurance business is currently operating in vast numbers, while the industry characteristics are still concentrated in few competitors who have had a long history in the national insurance business.

Astra Life will optimize the distribution facilities that have been used currently to provide high quality products and services, trusted and affordable for consumers. The Astra Life growth strategy refers to reach the top five industries over a decade, through the creation of good value and business scale based on the provision concept of wide range products for spacious consumer through a selection alternative of a diverse distribution facility.





# ALAT BERAT DAN PERTAMBANGAN

HEAVY EQUIPMENT  
AND MINING



**Pencapaian kinerja segmen alat berat dan pertambangan yang baik merupakan hasil strategis dari upaya efisiensi dan produktivitas berkelanjutan untuk mengendalikan dan mengimbangi dampak penurunan pendapatan akibat rendahnya harga batu bara.**

Good performance of the heavy equipment and mining business was derived from massive efficiency and productivity efforts that were strategically designed as counter measures to the effects of low coal prices.



Segmen bisnis alat berat dan pertambangan dikelola oleh PT United Tractors Tbk (UT), anak perusahaan dengan kepemilikan saham oleh Perseroan sebesar 59,5%, dan merupakan perusahaan tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan nilai kapitalisasi pasar pada akhir tahun 2015 sebesar Rp 63,2 triliun (2014: Rp 64,7 triliun).

UT menjalankan empat bisnis utama, terdiri dari divisi mesin konstruksi untuk penjualan alat berat, kegiatan kontraktor penambangan, aktivitas pertambangan batu bara dan industri konstruksi yang baru mulai digeluti pada awal tahun 2015.

Dengan terus terpuruknya harga batu bara dunia, kinerja segmen bisnis alat berat dan pertambangan Astra turut terpengaruh cukup signifikan. Total pendapatan bersih konsolidasi yang diraih sebesar Rp 49,3 triliun lebih rendah daripada Rp 53,1 triliun di tahun 2014, namun total laba bersih konsolidasi turun sebesar 28% dari Rp 5,4 triliun menjadi Rp 3,9 triliun, terutama disebabkan oleh penurunan pendapatan bersih, meskipun ada keuntungan dari pelemahan Rupiah karena mayoritas laba bersih UT dan aset keuangannya dalam mata uang Dolar AS. Dari segi pendapatan usaha, bisnis kontraktor penambangan menyumbang kontribusi terbesar dengan 62% (2014: 63%), disusul dengan usaha mesin konstruksi yang memberikan 27% (2014: 28%), kegiatan pertambangan dengan 8% (2014: 9%) dan industri konstruksi dengan 3%.

The heavy equipment and mining business is managed by PT United Tractors Tbk (UT), a subsidiary of the Company with 59.5 % shareholding, and a publicly listed company in the Indonesia Stock Exchange with market capitalization in 2015 amounting to Rp 63.2 trillion (2014: Rp 64.7 trillion).

UT operates four main businesses consisting of the construction machinery division for heavy equipment sales, mining contracting services business, coal mining activities and construction industry, a new business line that has just been added in the beginning of 2015.

The performance of Astra's heavy equipment and mining business was significantly affected by the continuing decline of global coal prices. Total consolidated net revenue amounted to Rp 49.3 trillion, which was lower than Rp 53.1 trillion earned in 2014. However, total consolidated net income decreased by 28% from Rp 5.4 trillion to Rp 3.9 trillion, mainly due to a decreased of the net revenue, despite the benefit of a weaker Rupiah on its US Dollar denominated income and monetary assets. In terms of revenue, the mining contracting business was the largest contributor with 62% (2014: 63%), followed by the construction machinery business that contributed 27% (2014: 28%), mining activities with 8% (2014: 9%) and construction industry with 3%.





# ALAT BERAT DAN PERTAMBANGAN

HEAVY EQUIPMENT AND MINING

Secara keseluruhan, kontribusi pendapatan bersih bisnis alat berat dan pertambangan terhadap pendapatan bersih konsolidasian Grup Astra adalah sebesar 27% naik dari 26% di tahun 2014.

## Tinjauan dan Prospek Industri Alat Berat dan Pertambangan

Pada tahun 2015, faktor ekonomi global masih berdampak signifikan pada kondisi perekonomian dan bisnis di Indonesia. Pentingnya peran ekspor komoditas sebagai salah satu motor pertumbuhan ekonomi dan besarnya dana investasi pemodal asing yang ditanamkan di dalam negeri, membuat Indonesia rentan terhadap perkembangan yang terjadi di negara-negara ekonomi besar seperti Amerika Serikat dan Tiongkok, termasuk kebijakan-kebijakan ekonomi dan moneter yang dianutnya.

Pada industri batu bara, menurunnya kebutuhan volume komoditas dan ekspor batu bara ke Tiongkok memaksa perusahaan-perusahaan tambang, terutama domestik untuk memangkas target produksi dan tentunya menekan profitabilitas industri secara keseluruhan.

Tantangan besar lainnya dalam kegiatan bisnis batu bara sepanjang tahun 2015 masih seputar rendahnya harga batu bara. Tren penurunan, yang mulai terbentuk sejak pertengahan tahun 2012 dan terus berlanjut hingga saat ini, menunjukkan dalam kurun waktu tersebut harga batu bara telah terpancang sekitar 41% dari 88 Dolar AS per ton pada bulan Juni 2012 menjadi hanya 52 Dolar AS per ton pada akhir tahun 2015. Perlambatan kinerja sektor bisnis ini juga tercermin dari menurunnya kinerja penjualan alat berat secara nasional yang disebabkan oleh penundaan investasi alat berat baru dari hampir seluruh sektor pengguna alat berat.

Prospek industri batu bara ke depan berkorelasi erat dengan pertumbuhan ekonomi negara-negara besar regional, khususnya Tiongkok. Salah satu perusahaan konsultan global terkemuka memproyeksikan bahwa tingkat pertumbuhan ekonomi Tiongkok hingga tahun 2025 akan berkisar 6,3%-6,5%, atau lebih rendah dari tingkat pertumbuhan saat ini sekitar 6,9%. Diprediksikan bahwa akan ada perubahan signifikan di tahun-tahun yang akan datang, di mana fenomena permintaan produk

Overall, the heavy equipment and mining business accounted for 27% contribution to Astra Group's consolidated net revenue, which was higher from 26% in 2014.

## The Heavy Equipment and Mining Industry Overview and Outlook

Throughout 2015, global economic factors had significant impacts on the economic and business conditions in Indonesia. The importance role of commodity exports as one of the engines of economic growth and the magnitude of foreign funds invested into the country, made Indonesia vulnerable to the developments occurring in major economies, such as the United States and China, including the economic and monetary policies they adopted.

On the coal industry, reduced coal demand and exports to China forced mining companies, specifically local companies, to cut production targets; thereby suppressing industry profitability overall.

Another major challenge faced by the coal business in 2015 dealt with the low coal price. The downward trend, which began in mid 2012 and continues to this day, indicates that coal prices throughout that period was cut by around 41% from USD 88 per tonnes in June 2012 to only USD 52 per tonnes by the end 2015. The industry's slowdown was also reflected in the declining performance of heavy equipment sales nationwide, which was attributed to cutbacks in new heavy equipment investments from almost all sectors that utilize heavy equipment.

The coal industry's prospect going forward is closely linked to economic growth in major regional countries, particularly China. A leading global consulting firm projected that China's economic growth rate up as far as 2025 will range between 6.3%-6.5%, or lower than the current growth rate of around 6.9%. Significant changes are also expected in the years to come, in which the phenomenon of massive volume demand for commodity products that was previously the general case will shift





komoditas dalam jumlah sangat besar yang selama ini terjadi akan bergeser pada posisi ekuilibrium pasar yang baru pada tingkat permintaan komoditas dalam jumlah yang lebih rendah. Di sisi lain, fokus Pemerintah terhadap pengembangan di sektor infrastruktur memberikan peluang dan kesempatan bagi peningkatan permintaan alat berat di sektor tersebut.

### Mesin Konstruksi

Kegiatan penjualan mesin konstruksi dikelola secara langsung oleh UT, sebagai distributor tunggal berbagai produk alat berat terkemuka di dunia.

### Produk dan Jasa

UT memasarkan beragam jenis produk alat berat, berikut dukungan suku cadang dan layanan perawatan dan pemeliharaan, dengan merek dagang Komatsu, UD Trucks, Scania, Bomag dan Tadano di Indonesia.

UT berkomitmen untuk menjadi mitra usaha yang andal bagi pelanggannya, melalui konsep solusi yang menyeluruh dalam memenuhi segala kebutuhan pelanggan terkait investasi barang modal, mencakup dukungan penuh sejak tahap awal perencanaan, pembelian hingga penggunaan dan perawatan alat berat untuk menunjang kelancaran operasional bisnis yang berkelanjutan.

towards a new market equilibrium level of commodities demand at lower quantities. On the other hand, the Government's emphasis on infrastructure development provides opportunities in increased heavy equipment needs from this sector.

### Construction Machinery

Construction machinery operations are directly managed by UT, as the sole distributor of several leading global heavy equipment products.

### Products and Services

UT markets a wide range of heavy equipment as well as spare parts, maintenance and support services, under the Komatsu, UD Trucks, Scania, Bomag and Tadano brands in Indonesia.

UT is committed to become a reliable business partner for its customers, by virtue of a comprehensive solution concept that fulfills all of the customers' capital goods investment needs, encompassing full support from the initial planning stage, heavy equipment purchase and until its usage and maintenance, thereby ensuring sustainable business operations.





# ALAT BERAT DAN PERTAMBANGAN

HEAVY EQUIPMENT AND MINING



## Fasilitas Produksi

Bisnis UT bergerak di bidang distribusi alat berat dan tidak memiliki fasilitas produksi di Indonesia.

## Pemasaran dan Jaringan Distribusi

Dalam kegiatan penjualan alat berat, UT melayani empat sektor industri utama, terdiri dari sektor pertambangan, khususnya batu bara, sektor perkebunan, terutama kelapa sawit, sektor kehutanan dan sektor konstruksi.

Sebelum pelemahan ekonomi, penjualan kepada sektor pertambangan memberikan kontribusi terbesar, berkisar antara 60% hingga 70% dari seluruh pendapatan bisnis mesin konstruksi. Namun pelemahan kinerja industri pertambangan telah mengubah komposisi pelanggan UT.

Peluang bisnis justru timbul pada sektor konstruksi, seiring akselerasi pembangunan proyek infrastruktur dasar di seluruh penjuru Indonesia, baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Namun karakteristik sektor konstruksi yang lebih bersifat ritel, hal ini menuntut UT untuk bertransformasi dalam proses berbisnis, terutama dalam kegiatan pemasaran dan distribusi. Saat ini, UT telah memiliki 20 kantor cabang, 22 *site support* dan 10 kantor perwakilan. Untuk mempertajam fokus layanan pada pelanggan sektor konstruksi, selama tahun 2015 telah dibuka 10 *support/sales point* baru yang tersebar di Pulau Jawa. Seluruh jaringan cabang, yang ditunjang dengan fasilitas *call center* 24 jam, mengedepankan layanan

## Production Facility

UT is engaged in the distribution of heavy equipment and does not have production facilities in Indonesia.

## Marketing and Distribution Network

The Company's heavy equipment sales activities serve four major industrial sectors consist of mining sector (specifically coal), plantations (specifically palm oil), forestry, and construction sectors.

Prior to the economy slowdown, the mining sector was the largest contributor of sales, around 60% to 70% of the total revenues derived from the construction machinery business. However, the mining industry's weakened performance has changed UT's customer composition.

In fact, business opportunities emerge from the construction sector, in line with the accelerated pace of basic infrastructure construction projects, by both the central and local governments, throughout Indonesia. However, the construction sector's largely retail characteristics require UT to transform its business process, particularly in regards to marketing and distribution. UT currently has 20 branch offices, 22 site support offices and 10 representative offices. To enhance customer services geared towards the construction sector, 10 support/new sales points situated across Java were launched in 2015. Backed by a 24-hours call center facility, the entire branch network brings forward a comprehensive end-to-end

berbasis solusi menyeluruh (*end-to-end solution*) secara konsisten mencakup kegiatan pemasaran, penjualan dan purna jual secara nasional.

Pada tahun 2015, UT juga telah menjadi salah satu peserta awal dalam proses lelang *e-procurement* pemerintah yang difasilitasi melalui Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Setelah memenuhi berbagai tuntutan persyaratan, UT telah berhasil meraih sukses dengan memenangkan pengadaan bus Scania untuk armada Transjakarta.

### Pangsa Pasar

Walau kinerja penjualan alat berat menurun, UT tetap mampu mempertahankan kepemimpinan pada industri alat berat, dengan pencapaian pangsa pasar sebesar 36% pada tahun 2015 dibandingkan 40% pada tahun 2014 (sumber: data riset internal). Penurunan pangsa pasar UT di bisnis alat berat selaras dengan penurunan kinerja industri komoditas serta makin ketatnya kompetisi bisnis alat berat pada sektor konstruksi.

### Kinerja Penjualan

Rendahnya harga komoditas global terus membayangi kinerja pelanggan utama UT, yang mengakibatkan penundaan investasi alat berat baru. Terbukti, kinerja penjualan Komatsu menurun, dari sejumlah 3.513 unit di tahun 2014 menjadi 2.124 unit atau lebih rendah 40%.

Secara keseluruhan, segmen usaha mesin konstruksi mencatat penurunan pendapatan sebesar 8% dengan Rp 16,4 triliun, dibandingkan pendapatan tahun 2014 sebesar Rp 17,8 triliun. Pada tahun 2015, pendapatan kategori *product support* mendominasi nilai penjualan alat berat baru dengan komposisi kontribusi masing-masing 61% dan 39%.

### Rencana Tahun 2016

UT memperkirakan bahwa iklim bisnis pada tahun 2016 tidak akan berubah secara signifikan, dan pembelanjaan proyek infrastruktur pemerintah masih menjadi katalis bagi kegiatan ekonomi di tanah air. Bagi UT hal ini berarti struktur pendapatan masih berpihak pada dominasi *product support*, walau intensifikasi keikutsertaan dalam proyek pemerintah melalui jalur LKPP dapat mengimbangi akumulasi nilai penjualan produk mesin konstruksi. Untuk

solution that consistently includes marketing, sales and after-sales activities nationwide.

In 2015, UT also became one of the initial participants of the government's e-procurement tender process that was facilitated through the Procurement of Government Goods/Services Policy Institute (LKPP). Upon fulfillment of the various requirements, UT successfully won the contract to procure Scania buses for Transjakarta's fleet.

### Market Share

Despite the declined in heavy equipment sales, UT managed to retain the leadership position in the heavy equipment industry by obtaining 36% market share in 2015 compared to 40% in 2014 (source: internal research data). UT's market share declined in the heavy equipment business corresponds with the declined in the commodities industry's performance as well as intensified competition among the heavy equipment business within the construction sector.

### Sales Performance

Lower global commodity prices continue to overshadow the performance of UT's major customers, which resulted in cutbacks in investments in new heavy equipment. Evidently, Komatsu sales declined 40% from 3,513 units in 2014 to 2,124 units.

Overall, the construction machinery business segment recorded a 8% decline in revenue to Rp 16.4 trillion compared to Rp 17.8 trillion in 2014. In 2015, revenues derived from the product support category dominated the value of new heavy equipment sales with a composition of 61% and 39% respectively.

### Plans for 2016

In 2016, UT estimates that there will be insignificant change in the business climate while government infrastructure project spending will remain a catalyst for economic activities in the country. UT implies that product supports will continue to dominate revenue structure. However, intensified participation in government projects through LKPP can offset the accumulated value of sales of construction machinery products. To face challenges in



# ALAT BERAT DAN PERTAMBANGAN

HEAVY EQUIPMENT AND MINING

menghadapi tantangan di tahun 2016, UT berkomitmen untuk mempertahankan *operation excellence* serta melihat peluang untuk terus melakukan investasi berupa penambahan *sales point* di luar Pulau Jawa.

## Kontraktor Penambangan

PT Pamapersada Nusantara (Pama) adalah anak perusahaan UT yang menjalankan kegiatan kontraktor penambangan berdasarkan kontrak kerja dengan mitra perusahaan tambang ternama nasional.

## Produk dan Jasa

Pama menawarkan jasa penambangan berkualitas kelas dunia, yang mencakup rancang tambang, eksplorasi, pembangunan infrastruktur, penambangan, pengangkutan, *barging* dan *loading*.

Mengacu pada kontrak penambangan, Pama bertugas mengelola teknis operasional di wilayah konsesi tambang batu bara dan mineral utama lainnya di berbagai lokasi di Indonesia.

## Fasilitas Produksi

Untuk mendukung produktivitas kegiatan penambangan yang maksimal, Pama mengandalkan armada alat berat yang lengkap dan ekstensif berjumlah secara keseluruhan 3.158 unit (2014: 3.270). Komposisi alat berat terdiri dari 295 *bulldozer* (2014: 299), 322 *excavator & shovel* (2014: 337), 2.142 *dump truck* (2014: 2.163), 161 *prime mover* (2014: 169) dan 238 *wheel loader* dan *motor grader* (2014: 242).

## Pemasaran dan Jaringan Penjualan

Pama telah dikenal sebagai kontraktor penambangan terbesar dan terpercaya di Indonesia yang memiliki komitmen terhadap keunggulan kualitas layanan serta produktivitas dan efisiensi operasional yang prima. Dengan kemampuan untuk menjamin optimalisasi biaya produksi dan margin operasional yang baik, pada tahun 2015 Pama berhasil mempertahankan 15 proyek penambangan dimana pemilik proyek ini berasal dari dalam dan luar negeri.

2016, UT is committed to maintain operational excellence and sees opportunities to continually pursue investments by adding new sales points outside of Java.

## Mining Contracting

Pamapersada Nusantara (Pama) is a subsidiary of UT that operates mining contracting activities based on work contracts with reputable mining partners nationwide.

## Products and Services

Pama offers world-class quality mining services, which include mining engineering, exploration, infrastructure development, mining, transport, *barging* and *loading*.

On the basis of the mining contracts, Pama is tasked with managing technical operations within the concession for coal and other major minerals situated in various sites across Indonesia.

## Production Facility

To maximize support to boost productivity from mining activities, Pama relies on a well-equipped and extensive fleet of heavy equipment totalling 3,158 units (2014: 3,270). The breakdown of heavy machinery consists of 295 bulldozers (2014: 299), 322 excavators and shovels (2014: 337), 2,142 dump trucks (2014: 2,163), 161 prime movers (2014: 169) and 238 wheel loaders and motor graders (2014: 242).

## Marketing and Sales Network

Pama is recognized as the biggest and most reliable mining contractor in Indonesia which is committed to excellence in service quality as well as superior productivity and operational efficiency. With the ability to ensure optimized production costs and sound operating margins, Pama managed to retain 15 mining projects that are owned by those from within and outside Indonesia in 2015.



### Pangsa Pasar

Pada tahun 2015, berdasarkan jumlah pendapatan nilai kontrak penambangan, Pama berhasil mempertahankan posisi dominasi pangsa pasar dengan 48%, meningkat dari 45% pada tahun 2014 (sumber: data riset internal).

### Kinerja Penjualan

Pada tahun 2015, pendapatan Pama dari kegiatan kontraktor penambangan menurun sebesar 10,1% menjadi Rp 30,1 triliun dibandingkan jumlah Rp 33,5 triliun yang dihasilkan pada tahun 2014.

Pada dasarnya, kinerja keuangan segmen kontraktor penambangan terdorong naik oleh apresiasi Dolar AS, mengingat bahwa kontrak kerja menetapkan biaya jasa penambangan sepenuhnya dalam denominasi Dolar AS sementara biaya produksi masih terbagi antara komponen mata uang Rupiah dan Dolar AS. Selain itu, Pama juga terus melakukan intensifikasi pada strategi efisiensi operasional untuk merespon kondisi eksternal yang kurang kondusif. Salah satu inisiatif penting yang berhasil direalisasikan adalah pengelolaan investasi alat berat yang berdisiplin

### Market Share

On the basis of mining contract revenues, Pama managed to maintain its dominant position of 48% of the market share in 2015 from 45% in 2014 (source: internal data research).

### Sales Performance

Pama's revenue derived from mining contracting services declined by 10.1% to Rp 30.1 trillion in 2015 from Rp 33.5 trillion in 2014.

The mining contracting segment's financial performance in 2015 was boosted by the US Dollar's appreciation, given that the work contract uses mining service fees that are denominated entirely in US dollars while the production costs are divided between Rupiah and US Dollar components. Moreover, Pama also continued to intensify operational efficiency strategies in response to unfavorable external conditions. A key initiative that was successfully delivered was the disciplined in heavy equipment investment management that is needed to





# ALAT BERAT DAN PERTAMBANGAN

HEAVY EQUIPMENT AND MINING



dalam rangka memperpanjang masa pakai aset alat berat dengan pelaksanaan perawatan berkala yang terencana baik. Strategi ini telah menghasilkan efisiensi produksi yang signifikan, mengingat kebutuhan investasi alat berat merupakan komponen biaya operasional paling besar.

Dengan harga batu bara global yang masih tertekan, para pelanggan Pama menetapkan target produksi batu bara dan kontrak pemindahan tanah yang lebih rendah. Pada tahun 2015, jumlah target pemindahan tanah tercatat sejumlah 766,6 bcm, menurun 5% dari tahun 2014 dengan jumlah 806,4 juta bcm. Hal ini juga selaras dengan penurunan produksi batu bara sebesar 4% pada tahun 2015 sejumlah 109,0 juta ton dari 113,5 juta ton pada tahun sebelumnya.

## Rencana Tahun 2016

Untuk memitigasi dampak dari penurunan produksi, Pama akan senantiasa melanjutkan program efisiensi yang telah dilakukan sejak tahun 2014. Selain itu, Pama akan selalu melihat peluang bisnis pada sektor pertambangan mineral lainnya serta berpartisipasi dalam proyek pembangkit energi.

## Pertambangan Batu Bara

PT Tuah Turangga Agung (TTA) mengelola bisnis pertambangan batu bara, dan memegang hak pengelolaan di 9 wilayah konsesi tambang yang memiliki batu bara berkualitas medium hingga tinggi dengan total cadangan gabungan diperkirakan sebanyak 395 juta ton.

extend the life of the heavy equipment asset through planned regular maintenance. This strategy has resulted in significant production efficiencies, given that heavy equipment investment is the largest component of operating costs.

As a result of continued unfavorable global coal prices, Pama's customers lowered their coal production and overburden removal contract targets. By 2015, the overburden removal target amounts to 766.6 bcm, or 5% lower from 2014 of 806.4 million bcm. This also corresponds to the 4% drop in coal production in 2015 amounting to 109.0 million tonnes from 113.5 million tonnes in the previous year.

## Plans for 2016

To mitigate the impact of the decline in production, Pama will continue its efficiency program that was implemented since 2014. In addition, Pama constantly sees business opportunities in the mining of other minerals, and participation in energy generation projects.

## Coal Mining

PT Tuah Turangga Agung (TTA) manages a coal mining business, and holds the concessions rights in 9 areas, which contained medium to high quality coal, with combined total reserves of 395 million tonnes.



### Produk dan Jasa

TTA memproduksi komoditas batu bara dengan kualitas medium hingga tinggi serta berkecimpung dalam bisnis jual beli batu bara.

### Fasilitas Produksi

Pada tahun 2015, TTA mengoptimalkan produksi batu bara dari Tambang Asmin Bara Baronang dengan jumlah cadangan batu bara sebanyak 154 juta ton, sementara itu tambang lainnya berproduksi dengan skala minimal.

### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

TTA menjual batu bara hasil produksi tambang berdasarkan kontrak pembelian yang semakin efisien. Hasil produksi TTA dipasarkan ke Jepang, Korea Selatan dan Taiwan.

### Pangsa Pasar

Saat ini, jumlah produksi batu bara yang dihasilkan TTA masih tidak signifikan dibandingkan dengan jumlah produksi batu bara nasional.

### Kinerja Penjualan

Pada tahun 2015, segmen bisnis pertambangan batu bara mencatat penurunan volume penjualan sebesar 18% dengan 4,6 juta ton, dibandingkan 5,7 juta ton terjual di tahun 2014. Alhasil, terdapat penurunan jumlah pendapatan bersih sebesar 18% pada tahun 2015 dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

### Products and Services

TTA produces medium to high quality coal products, and is also active in the trading coal business.

### Production Facility

In 2015, TTA optimized coal production from its Asmin Bara Baronang mine with coal reserves amounting to 154 million tonnes, and simultaneously maintained other mines producing at a minimal scale.

### Marketing and Sales Network

TTA sells coal products based on an increasingly efficient purchase contract, marketing products to Japan, South Korea and Taiwan.

### Market Share

Currently, TTA's total coal production volume remains insignificant compared to the national coal production amount.

### Sales Performance

In 2015, the coal mining business generated a 18% decline in sales volume to 4.6 million tonnes compared to 5.7 million tonnes in 2014. As a result, net revenue declined 18% in 2015 compared to the previous year's figures.



# ALAT BERAT DAN PERTAMBANGAN

HEAVY EQUIPMENT AND MINING

## Rencana Tahun 2016

Untuk tahun 2016, TTA berkomitmen untuk melanjutkan program efisiensi dalam hal menurunkan biaya produksi batu bara. Sementara itu, TTA akan terus mengembangkan bisnis jual beli batu bara sebagai salah satu cara untuk meningkatkan profitabilitas.

## Industri Konstruksi

Acset adalah perusahaan bidang konstruksi yang diakuisisi oleh UT melalui anak perusahaan PT Karya Supra Perkasa dengan porsi kepemilikan sebesar 50,1% dari keseluruhan sahamnya, yang tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan total kapitalisasi pasar Rp 1,5 triliun pada akhir tahun 2015. Acset telah membangun reputasi yang kuat sebagai spesialis fondasi bangunan dan teknik tanah (*geotechnic*).

## Produk dan Jasa Layanan

Sebagai salah satu kontraktor bangunan terkemuka di Indonesia, Acset memberikan layanan ekstensif yang menjangkau proyek-proyek konstruksi umum dan infrastruktur, dengan lingkup penawaran layanan yang komprehensif, dari desain detail, pengadaan barang dan konstruksi fondasi dan *diaphragm wall*, *builder's work*, mekanikal dan elektrikal, *plumbing* dan *finishing*.

## Sumber Daya Konstruksi

Setelah proses akuisisi, UT mendukung manajemen Acset dalam penerapan sistem manajemen dan budaya kerja sesuai *Astra Management System*, termasuk sistem pelatihan dan pendidikan yang berjenjang dan sistem kerja yang terstruktur, mencakup implementasi sistem *monitoring* dan pengendalian yang jelas, pelaksanaan *checklist* dan *briefing* pekerjaan di lapangan, dan budaya disiplin kerja yang kuat. UT School juga membantu mengembangkan program pelatihan untuk sumber daya Acset meliputi pendidikan dan pengembangan kompetensi serta pementapan terkait budaya dan pedoman kerja yang berlaku dalam lingkungan Grup Astra.

## Pemasaran dan Jaringan Penjualan

Acset menjalankan bisnisnya dengan spesialisasi usaha untuk mengintegrasikan pekerjaan spesialis dan konstruksi umum agar dapat bekerja secara efektif dalam menghasilkan solusi pembangunan yang paling efisien dengan biaya yang kompetitif. Hingga saat ini,

## Plans in 2016

For 2016, TTA is committed to continue its efficiency program in terms of reducing coal production costs. Meanwhile, TTA intends to continue growing the coal transaction business as one way to improve profitability.

## Construction Industry

Acset is a construction company that was acquired by UT through its subsidiary, PT Karya Supra Perkasa, owning 50.1% of shares listed in the Indonesia Stock Exchange with a total market capitalization of Rp 1.5 trillion at the end of 2015. Acset has built a solid reputation as a specialist in building foundation and geotechnic services.

## Products and Services

As one of the leading building contractors in Indonesia, Acset provides extensive services for general construction and infrastructure projects, covering comprehensive services related to the detailed design, procurement of materials and foundation and diaphragm wall construction, builder's work, mechanical and electrical, plumbing and finishing.

## Construction Resources

Upon completion of the acquisition process, UT supports Acset's management to implement the management system and work culture based on Astra Management System, including a tiered training and educational system that encompasses implementing a clear monitoring and control system, implementing a field checklist and briefing, and a strong work discipline culture. UT School has also developed a training program for Acset's resources that covers competency development and education as well as refreshment courses related to Astra Group's work culture and guidelines.

## Marketing and Sales Network

Acset operates its business by specializing on integrating specialist and general construction work that effectively results on producing the most efficient and competitively priced building solution. As of today, Acset has built a project portfolio comprising various important buildings





Acset memiliki portofolio proyek berbagai gedung dan bangunan penting, termasuk gedung komersial, hotel, proyek *residential* bertingkat di berbagai lokasi sebagai berikut:

- Jakarta: Pacific Place, Gandaria City, Equity Tower, Kota Kasablanka, dan lainnya;
- Surabaya: Supermall Pakuwon Indah & PTC Surabaya, BG Junction, dan lainnya; dan
- Berbagai lokasi lain: Alila Seminyak Hotel (Bali), Sun Plaza (Medan), the Estella High-Rise Residential Development (Vietnam), Tanjung Jati B *Power Plant* (Jepara).

Pasca bergabung dalam jaringan bisnis Astra, Acset dapat memanfaatkan penguatan kolaborasi dan sinergi bisnis sehingga mampu mengakumulasi jumlah proyek konstruksi baru dengan pertumbuhan yang signifikan. Secara keseluruhan di tahun 2015, nilai proyek baru yang diakuisisi mencapai Rp 3,1 triliun, dengan tingkat pertumbuhan diatas 400% dibandingkan dengan pencapaian proyek baru di tahun sebelumnya sebesar Rp 616 miliar.

### Kinerja Penjualan

Pada tahun 2015, sebagian besar proyek yang ditangani telah mencapai tahap penyelesaian atau finalisasi sedangkan tahapan proyek baru relatif terbatas, sehingga mengakibatkan pencapaian pendapatan pada tahun

and landmarks, including commercial buildings, hotels, and high-rise residential projects in the following locations:

- Jakarta: Pacific Place, Gandaria City, Equity Tower, Kota Kasablanka, and others;
- Surabaya: Supermall Pakuwon Indah & PTC Surabaya, BG Junction, and others; and
- Other locations: Alila Seminyak Hotel (Bali), Sun Plaza (Medan), the Estella High-Rise Residential Development (Vietnam), and Tanjung Jati B *Power Plant* (Jepara).

Upon merging with Astra's business network, Acset benefits from the collaborative strength and business synergy required to accumulate a significant growth of new construction projects. The value of new projects acquired in 2015 was Rp 3.1 trillion, a growth rate of above 400% compared to new projects acquisition of Rp 616 billion in the previous year.

### Sales Performance

In 2015, most of the projects handled have reached completion or finalization stage, while the progress of new projects was relatively limited. Consequently, the Company earned relatively flat revenue in 2015 compared





# ALAT BERAT DAN PERTAMBANGAN

HEAVY EQUIPMENT AND MINING

2015, relatif sama dibanding dengan pendapatan 2014 di angka Rp 1,4 triliun, sedangkan penurunan laba adalah 60% dari Rp 105 miliar di tahun 2014 menjadi Rp 42 miliar untuk tahun 2015.

Untuk peningkatan kinerja ke depan, pada tahap awal setelah akuisisi, telah dilakukan restrukturisasi keuangan untuk meningkatkan kemampuan keuangan bisnis yang mampu memperkuat sumber pendanaan modal kerja lebih baik. Bagi perusahaan konstruksi, akses ke sumber dana perbankan dan non-bank sangat penting untuk menunjang pertumbuhan bisnis dan penunjukkan proyek baru. Pasca restrukturisasi keuangan, Acset telah memiliki fondasi keuangan yang lebih baik sehingga mendapatkan dukungan pendanaan yang luas dan baik, beserta tingkat biaya bunga yang relatif rendah.

## Rencana Tahun 2016

Dengan peningkatan nilai proyek baru yang signifikan, pada tahun 2016 Acset dituntut untuk melakukan pengembangan yang luas untuk sumber daya, baik tenaga ahli yang kompeten maupun peralatan konstruksi paling mutakhir. Dengan dukungan finansial yang baik serta UT School untuk pengembangan tenaga terlatih yang dibutuhkan, Acset akan mampu memberikan layanan pembangunan konstruksi sesuai dengan standar kualitas yang prima.

Selanjutnya, Acset akan mempertahankan strategi pertumbuhan dengan ekspansi melalui operasi bersama (*joint operations*) dan/atau aliansi strategis dengan perusahaan multinasional, selain juga meningkatkan kemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan sipil dan konstruksi dalam proyek infrastruktur dan industrial. Didukung dengan akses pendanaan yang memadai serta sinergi yang luas dalam Grup Astra, Acset percaya dapat terus menggarap proyek-proyek properti baru dengan potensi yang baik ke depan serta mendukung program pembangunan infrastruktur pemerintah.

to 2014 with Rp 1.4 trillion. Profitability dropped 60% from Rp 105 billion in 2014 to Rp 42 billion in 2015.

To enhance future performance, financial restructuring was applied in the initial stages after the acquisition in order to improve the business' financial capability by further strengthening working capital funding sources. For construction companies, access to bank and non-bank funding sources is vital to support business growth and selection for a new project. Acset has, upon completion of the financial restructuring, a better financial foundation, thereby gaining broader and improved access to funding support, along with relatively low interest costs.

## Plans for 2016

With the significant increase in new projects acquisition, Acset is expected to carry out extensive resource developments in 2016, both in terms of competent human resources as well as the latest construction equipment. Capitalizing on adequate financial support and UT School's assistance for human resource training and development needs, Acset will be able to extend construction services compliant with the highest quality standards.

Moreover, Acset will maintain an expansion-based growth strategy through joint operations and/or strategic alliances with multinational companies, also enhancing the ability to carry out civil and construction works for infrastructure and industrial projects. Backed by access to adequate funding and strong synergy across Astra Group, Acset firmly believes it can continue to handle prospective new property projects and simultaneously support the government's infrastructure development program.







# AGRIBISNIS

AGRIBUSINESS



**Program efisiensi, mekanisasi serta ekspansi di tingkat hilir industri kelapa sawit terus dilakukan secara intensif dan berkelanjutan.**

Efficiency and mechanization programs as well as expansion in downstream palm oil sector are intensively and consistently pursued.





Di sektor agribisnis, Astra beroperasi melalui anak perusahaan PT Astra Agro Lestari Tbk (AAL) dengan memegang kepemilikan atas 79,7% saham AAL, yang keseluruhannya telah tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan nilai kapitalisasi pasar sebesar Rp 25,0 triliun pada akhir tahun 2015.

Kontribusi AAL terhadap total laba bersih konsolidasi Astra menurun di tahun 2015, menjadi sekitar 3% dibandingkan persinya sebesar 10% di tahun 2014. Hal ini disebabkan oleh pergerakan harga minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil/CPO*) yang masih tertekan serta depresiasi mata uang Rupiah yang khususnya berdampak pada kondisi utang AAL dalam mata uang Dolar AS.

## Tinjauan dan Prospek Industri Agribisnis

### Tinjauan Industri Agribisnis

Sektor perkebunan kelapa sawit menghadapi tantangan yang cukup berat sepanjang tahun 2015. Fluktuasi harga CPO merupakan salah satu risiko utama pada bisnis sektor komoditas. Rata-rata harga jual CPO turun 16% dari Rp 8.282/kg pada tahun 2014 menjadi Rp 6.971/kg di tahun 2015. Melemahnya harga CPO, seiring dengan turunnya harga berbagai komoditas lain seperti minyak mentah, batu bara dan minyak nabati lainnya, merupakan dampak dari melemahnya pertumbuhan ekonomi sejumlah negara yang menjadi pasar utama CPO seperti Tiongkok dan India. Selain harga,

In the agribusiness sector, Astra operates through its subsidiary, PT Astra Agro Lestari Tbk (AAL), with share ownership 79.7%. AAL is listed on the Indonesia Stock Exchange with market capitalization of Rp 25.0 trillion at the end of 2015.

AAL's contribution to Astra's consolidated net income decreased in 2015, to about 3% from 10% in 2014. The reasons were a combination of depressed crude palm oil (CPO) prices and the Rupiah depreciation, specifically affecting AAL's US Dollar-denominated debt.

## Agribusiness Industry Overview and Outlook

### Agribusiness Industry Overview

The palm oil sector faces tremendous challenges throughout 2015. CPO price fluctuation is one of the key risk factor in the commodities business. The average CPO sales price declined 16% from Rp 8,282/kg in 2014 to Rp 6,971/kg in 2015. Weakened CPO prices, in line with the decline of the prices of numerous other commodities, such as crude oil, coal and other vegetable oils, is an impact of weakening economic growth in countries which are major CPO markets, including China and India. In addition to depressed prices, the challenge on the production side is weather conditions, specifically a long





## AGRIBISNIS

AGRIBUSINESS

tantangan di sisi produksi adalah cuaca yang kurang mendukung produktivitas tanaman di area perkebunan, yaitu musim kemarau yang panjang.

### Prospek Industri Agribisnis

Sebagai bahan pangan, permintaan CPO dunia dalam jangka panjang diyakini tetap memiliki prospek yang baik, sedangkan kondisi pasar dan harga CPO yang melemah pada tahun 2015, merupakan dampak dari lemahnya kegiatan ekonomi dunia saat ini.

Di dalam negeri, Pemerintah juga memberikan dukungan terhadap pengembangan industri sawit, diantaranya melalui Peraturan No. 11 Tahun 2015 tentang Sistem Sertifikasi Kelapa Sawit Berkelanjutan telah menyelenggarakan tata kelola perkebunan kelapa sawit yang berkelanjutan dengan sertifikasi ISPO (*Indonesian Sustainable Palm Oil*), sebagai suatu program wajib terhadap seluruh perkebunan kelapa sawit yang beroperasi di tanah air. Kebijakan ini diadopsi dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing minyak sawit Indonesia di pasar dunia dan sebagai program pelaksanaan komitmen Republik Indonesia untuk mengurangi gas rumah kaca serta memberi perhatian terhadap masalah lingkungan.

### Astra Agro Lestari

AAL menjalankan usaha perkebunan kelapa sawit dan kegiatan produksi minyak kelapa sawit dan produk turunannya.

#### Produk dan Jasa

AAL menghasilkan produk CPO berkualitas tinggi untuk kebutuhan pasar dalam negeri dan luar negeri. Kegiatan hilirisasi sejak tahun 2014 juga telah menghasilkan produk turunan minyak sawit, seperti RBDPO, Olein, Stearin dan PFAD untuk memenuhi permintaan pasar ekspor.

#### Area Perkebunan dan Fasilitas Produksi

AAL mengelola area perkebunan kelapa sawit di wilayah Sumatera, Kalimantan dan Sulawesi, dengan luas lahan tertanam mencapai 297.862 hektar pada akhir tahun 2015 (2014: 297.579 hektar). Terkait dengan program wajib pemerintah, hingga akhir tahun 2015, AAL telah mendapatkan 16 sertifikat ISPO dan 14 dalam proses sertifikasi.

dry season, unfavorable to the productivity of crops in plantation areas.

### Agribusiness Industry Outlook

The global demand for CPO, as food product, in the long term is considered to have promising prospects, whereas the weakened CPO market conditions and prices in 2015 were the results of the current slowdown of the world economies.

Locally, the Government lends regulatory support to the development of the palm oil industry, such as through the Regulation No. 11 Year 2015 on Sustainable Palm Oil Certification System, in facilitating a sustainable palm oil governance system under the Indonesian Sustainable Palm Oil (ISPO) certification, as a mandatory program for all palm oil plantation companies operating in the country. This policy was adopted with the objective of enhancing the competitiveness of Indonesia's palm oil products in the world markets and simultaneously an implementation program fulfilling the commitment made by the Republic of Indonesia in respect to reducing greenhouse gas emissions and monitoring issues related to the environment.

### Astra Agro Lestari

AAL operates oil palm plantations and the production of palm oil and its derivative products.

#### Products and Services

AAL produces high quality palm oil products for the domestic market and export. Downstream activities since 2014 have also yielded palm oil derivative products, such as RBDPO, Olein, Stearin and PFAD for the export market.

#### Plantation Area and Production Facility

AAL manages oil palm plantations in Sumatera, Kalimantan and Sulawesi, with a total of 297,862 hectares of planted areas at the end of 2015 (2014: 297,579 hectares). By the end of 2015, AAL undergoes the process to comply with the mandatory government program, having received 16 ISPO certificates and another 14 under the certification process.



Sejak tahun 2008, peningkatan produktivitas perkebunan kelapa sawit telah dilakukan melalui penerapan program intensifikasi mencakup rangkaian proses mekanisasi, pengolahan pupuk organik (*composting*) dan penerapan sistem tata kelola air.

Untuk produksi kelapa sawit, AAL telah mengoperasikan 29 unit pabrik kelapa sawit (PKS) pada akhir tahun 2015 (2014: 29 PKS), dengan total kapasitas pengolahan mencapai 1.435 ton Tandan Buah Segar (TBS) per jam (2014: 1.435 ton TBS per jam). AAL juga memiliki 8 pabrik pengepresan inti sawit dengan total kapasitas produksi sebanyak 920 ton kernel per hari.

Sedangkan pada kegiatan industri hilir sawit, AAL mengoperasikan pabrik pengolahan minyak sawit (*refinery*) di Mamuju Utara, Sulawesi Barat pada awal tahun 2014, dengan kapasitas pengolahan sebesar 2.000 ton CPO per hari. Pada awal tahun 2015, Perseroan juga melakukan penyertaan saham sebesar 50% pada *refinery* yang berlokasi di Dumai, Provinsi Riau yang dimiliki oleh KL-Kepong Plantation Holdings Sdn, Bhd., dengan kapasitas pengolahan sebesar 2.000 ton CPO per hari. Secara keseluruhan, total kapasitas *refinery* yang dimiliki sampai dengan akhir tahun 2015 adalah 3.000 ton CPO per hari atau setara dengan 900.000 ton CPO per tahun.

Since 2008, improvements to the productivity of oil palm plantations were realized by running the intensification program, encompassing a series of mechanization processes, composting and water system management (irrigation system).

For palm oil production, AAL operates 29 mills at the end of 2015 (2014: 29 mills), with combined processing capacity of 1,435 tonnes of fresh fruit bunches (FFB) per hour. AAL also has 8 kernel crusher plants with a total production capacity of 920 tonnes of kernel per day.

In the downstream industry sector, AAL has operated a refinery in Mamuju Utara, West Sulawesi since early 2014, with a processing capacity of 2,000 tonnes CPO per day. In early 2015, the Company also acquired 50% share ownership of a refinery located in Dumai, Riau Province owned by KL-Kepong Plantation Holdings Sdn, Bhd., with processing capacity of 2,000 tonnes CPO per day. Therefore, the total capacity of the refinery owned at the end of 2015 is 3,000 tonnes of CPO per day, or equivalent to 900,000 tonnes of CPO per year.





# AGRIBISNIS

AGRIBUSINESS



## Pemasaran dan Jaringan Penjualan

AAL menjual produk kelapa sawit melalui sistem tender, dimana sebagian besar hasil produksi CPO diserap oleh pasar domestik.

Sedangkan produk-produk hilir, yaitu RDBPO, Olein, Stearin dan PFAD, ditujukan untuk pasar ekspor, antara lain ke Tiongkok, India, Filipina, Korea Selatan, Pakistan dan Rusia. Untuk pemasaran hasil produksi hilir, AAL didukung oleh Astra-KLK Pte, Ltd., ventura bersama berbasis di Singapura yang didirikan bersama dengan KL-Kepong Plantation Holdings Sdn, Bhd. pada tahun 2013.

## Kinerja Penjualan

Pada tahun 2015, produksi TBS mencapai 5,60 juta ton, atau naik 0,7% dibandingkan tahun sebelumnya yang sebesar 5,56 juta ton, terutama ditunjang oleh kenaikan produksi di area Sulawesi. Kenaikan produksi TBS di tengah musim yang cenderung kering di tahun 2015 menunjukkan bahwa program intensifikasi yang diimplementasikan sejak beberapa tahun lalu telah berjalan sesuai rencana. Pada saat yang sama, pembelian buah luar dari pihak ketiga juga meningkat sebesar 2% menjadi 2,45 juta ton. Kedua faktor ini berkontribusi terhadap produksi CPO di tahun 2015 sebesar 1,74 juta ton. Sementara itu, penjualan Olein meningkat 62% dari penjualan pada tahun 2014 sebesar 255.000 ton menjadi 412.000 ton. Namun demikian, harga jual rata-rata CPO turun 16% dari Rp 8.282/kg menjadi Rp 6.971/kg, sedangkan harga jual

## Marketing and Sales Network

AAL sells palm oil products through auction system, where the majority of CPO production is absorbed by the domestic market.

Meanwhile, the downstream products, consisting of RDBPO, Olein, Stearin and PFAD, are offered to the export markets, among others China, India, the Philippines, South Korea, Pakistan and Russia. For the marketing of downstream production, AAL relies on Astra-KLK Pte Ltd., a Singapore-based joint venture company with KL-Kepong Plantation Holdings Sdn, Bhd. established in 2013.

## Sales Performance

In 2015, FFB production reached 5.60 million tonnes, up 0.7% compared to 5.56 million tonnes in the previous year, mainly supported by the increase in production from the Sulawesi plantation areas. Higher FFB production amid a dry season that was predominant during 2015 indicates that the Company's intensification program implementation over the past several years has proceeded according to plans. At the same time, fruit purchases from external sources also increased by 2% to 2.45 million tonnes. These two factors contributed to CPO production in 2015 to 1.74 million tonnes. Meanwhile, Olein sales increased 62% from year 2014 sales of 255,000 tonnes to 412,000 tonnes. However, the average selling price of CPO fell 16% from Rp 8,282/kg to Rp 6,971/kg, while the average selling price of kernel declined by 13.8% from

rata-rata kernel turun 13,8% dari Rp 5.095/kilogram menjadi Rp 4.393/kilogram. Hal ini berdampak pada kinerja keuangan AAL, dimana untuk tahun 2015 pendapatan bersih mencapai Rp 13,1 triliun, atau turun sekitar 20% dibandingkan pendapatan tahun sebelumnya. Dengan adanya penurunan harga jual rata-rata CPO, kenaikan biaya bunga pinjaman dan rugi selisih kurs seiring meningkatnya jumlah hutang AAL, maka laba bersih turun sebesar 75% menjadi Rp 619 miliar.

### Rencana Tahun 2016

Di tahun 2016 dan selanjutnya, AAL akan menekankan fokus pada sektor hulu dan hilir kelapa sawit untuk memperkuat fundamental bisnis, melalui kebijakan dan langkah strategis meliputi:

1. Melanjutkan program intensifikasi serta mekanisasi dan otomasi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Program ini akan mendukung upaya AAL untuk menjadi *cost leader* dalam industri kelapa sawit.
2. Memperkuat bidang Penelitian dan Pengembangan (*R&D/Research and Development*) untuk menghasilkan bibit unggul yang akan mendukung peningkatan produktivitas tanaman. Upaya ini diharapkan akan menjadi kompetensi utama (*core competence*) bisnis AAL di masa mendatang.
3. Melakukan program *replanting* untuk mempertahankan tingkat produksi yang baik di masa yang akan datang.
4. Mengembangkan lebih lanjut sektor hilir kelapa sawit.
5. Terus mengembangkan aspek sumber daya manusia yang berkualitas melalui program-program pelatihan.
6. Melanjutkan kegiatan-kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan untuk menjaga hubungan yang harmonis dengan komunitas dan masyarakat sekitar.

Rp 5,095/kilogram to Rp 4,393/kilogram. Price factors affected AAL's financial performance, and the net revenue generated for 2015 was Rp 13.1 trillion or lower by 20% in comparison to the previous year's revenue. With a combination of the lower average CPO selling price, higher financing costs and foreign exchange losses arising from higher debt, AAL's net income fell 75% to Rp 619 billion.

### Plans for 2016

For the year 2016 and henceforward, AAL will emphasize its focus on the palm oil upstream and downstream sectors to strengthen the business fundamentals, by deploying the following strategic initiatives and policies:

1. Carrying on the intensification program as well as mechanization and automation initiatives in order to enhance productivity and efficiency. These programs will support AAL's efforts to become the cost leader in the palm oil industry.
2. Strengthen Research and Development (*R&D/Research and Development*) to develop quality seeds supportive of crop productivity improvements. AAL expects to continue building R&D ability into a core competence of the business for the future.
3. Conducting replanting program to sustain favorable production levels in the future.
4. Further developing the downstream palm oil sector.
5. Continually developing the quality of human capital through training programs.
6. Continuing corporate social responsibility activities to maintain a harmonious relationship with the surrounding communities.



# INFRASTRUKTUR, LOGISTIK DAN LAINNYA



INFRASTRUCTURE,  
LOGISTICS AND OTHERS



**Astra berkomitmen untuk senantiasa memanfaatkan peluang untuk berinvestasi dan berkiprah dalam mendukung proyek infrastruktur dan logistik yang vital bagi pertumbuhan ekonomi bangsa.**

Astra is firmly committed to explore opportunities to invest and play a significant role in supporting the development of infrastructure and logistics projects that are critical to economic and national growth.





## Tinjauan dan Prospek Industri Infrastruktur dan Logistik

Dengan tekad untuk mengedepankan ketersediaan infrastruktur dasar yang memadai dalam menunjang pertumbuhan bangsa Indonesia di tahun-tahun mendatang, pemerintah saat ini mengerahkan dukungan dan sumber daya yang signifikan untuk mewujudkan pengembangan infrastruktur tertentu di berbagai wilayah di tanah air. Beberapa jenis infrastruktur yang telah dicanangkan pengembangannya termasuk sarana perhubungan, yakni jalan tol, jaringan jalan kereta api, pelabuhan dan bandar udara; fasilitas pembangkit tenaga listrik dan sarana irigasi. Pemerintah juga telah memantapkan rencana untuk kembali memulihkan kejayaan sektor maritim Indonesia, antara lain memfasilitasi pembangunan Jalan Tol Laut dan Pusat Logistik Berikat.

Inisiatif pembangunan infrastruktur telah disertai dengan kerangka peraturan dan regulasi pendukung untuk kelancaran implementasi di lapangan, diantaranya Keputusan Presiden no. 30/2015 tertanggal 17 Maret 2015 tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum diharapkan dapat membantu melancarkan proses akuisisi lahan untuk kepentingan sarana umum, termasuk jalan.

## Infrastructure and Logistic Industry Overview and Outlook

The Government, in exercising political will to promote the availability of basic infrastructure to support future growth potentials across Indonesia, currently mobilizes significant support and resources to accelerate the development of specific infrastructure projects in various areas throughout the country. Several infrastructure assets specifically targeted for development include transportation facilities, such as toll roads, railway networks, ports and airports; power generation plants and irrigation facilities. The government has also outlined plans to revitalize the national maritime industry, among others, facilitating the construction of Deep-sea Ports and Bonded Logistics Centers.

Infrastructure development initiatives are accompanied by adequate regulatory framework to support smooth implementation in the field. One of them is the Presidential Decree no. 30/2015 dated 17 March, 2015 concerning the Implementation of Land Procurement for Public Development, which would potentially help in expediting the land acquisition process for public infrastructure, including roads.





# INFRASTRUKTUR, LOGISTIK DAN LAINNYA

INFRASTRUCTURE, LOGISTICS AND OTHERS



## Aset Infrastruktur Operasional

### PT Marga Mandalasakti (MMS)

MMS, dengan kepemilikan saham sebesar 79,3% oleh Astra, menjalankan operasional jalan tol ruas Tangerang-Merak sepanjang 72,5 km dengan masa konsesi hingga tahun 2047.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan jalan, pada tahun 2015 MMS telah menyelesaikan pembangunan penambahan lajur transaksi di gerbang tol Ciujung dan Serang Barat dan saat ini dalam proses konstruksi untuk penambahan lajur transaksi di gerbang tol Cikupa, Balaraja Timur dan Cilegon Barat.

Pada tahun 2015, MMS kembali mencatat pertumbuhan volume lalu lintas di ruas tol Tangerang-Merak. Dibandingkan tahun 2014 volume lalu lintas naik sekitar 7% mencapai 47 juta kendaraan, atau setara dengan rata-rata 127.330 kendaraan per hari.

Sejalan dengan pertumbuhan volume lalu lintas, pada tahun 2015 MMS mencatat peningkatan penerimaan dari jalan tol sebesar 6,3% menjadi Rp 784 miliar. Selain karena peningkatan volume lalu lintas, kenaikan ini juga dipicu oleh kenaikan tarif tol sebesar 14,6% yang berlaku efektif di bulan November untuk periode tahun 2015-2017.

## Operational Infrastructure Assets

### PT Marga Mandalasakti (MMS)

MMS, with Astra holding 79.3% stake, runs the operation of the Tangerang-Merak toll road along 72.5 km for a concession period up to the year 2047.

To improve the quality of service, MMS completed, in 2015, the construction of additional transaction lanes leading to the Ciujung and West Serang toll gates, and is currently in the process of constructing similar lane expansion at the Cikupa, East Balaraja and West Cilegon tollgates.

In 2015, MMS continued to record growth of traffic volume of the Tangerang-Merak toll road. Compared to the previous year, the traffic volume increased by about 7% to a total of 47 million vehicles, equivalent to an average of 127,330 vehicles per day.

In line with traffic volume growth in 2015, MMS recorded a 6.3% increase in revenue from toll collection to Rp 784 billion. In addition to higher traffic volume, the increase was also driven by an increase in toll tariff of 14.6%, which took effect in November applicable for the period 2015-2017.



## PT Pam Lyonnaise Jaya (Palyja)

PT Pam Lyonnaise Jaya (Palyja), yang dimiliki oleh Astratel (49%) dan lini usaha GDF SUEZ France (51%), memegang konsesi selama 25 tahun hingga 31 Januari 2023 dalam jasa penyaluran air bersih untuk wilayah bagian barat ibu kota Jakarta.

Pada tahun 2015, jumlah pelanggan Palyja turun dibandingkan dengan tahun 2014, yaitu sekitar 405.000 pelanggan dengan total volume penjualan air sebesar 160 juta m<sup>3</sup>.

Astratel dan GDF SUEZ France dalam proses negosiasi untuk merestrukturisasi perjanjian kerja sama dengan PAM Jaya. Berdasarkan rancangan peraturan pemerintah baru tentang pengelolaan air bersih, Palyja dapat mempertahankan operasionalnya sampai akhir masa konsesi pada tahun 2023 dengan mengubah bentuk kerjasamanya dengan PAM Jaya.

## PT Gresik Distribution Terminal (GDT)

Pada tanggal 16 Oktober 2015, Astratel telah menyelesaikan proses penjualan kepemilikan saham pada GDT ke PT Shell Indonesia. Total nilai transaksi tersebut mencapai 2,4 juta Dolar AS.

## PT Pelabuhan Penajam Banua Taka (Eastkal)

Eastkal terletak di daerah Penajam, Selat Makassar, Kalimantan Timur. Eastkal menawarkan fasilitas pelabuhan dan logistik, berikut fasilitas jasa gudang berikat untuk melakukan aktifitas kepabeanan, khususnya bagi sektor minyak dan gas setempat, sekaligus memegang peranan yang strategis dalam internal rantai usaha Astra, yaitu sebagai basis logistik untuk kebutuhan segmen bisnis alat berat dan pertambangan serta perkebunan kelapa sawit.

Setelah diakuisisi pada bulan Januari 2013, telah dilakukan perbaikan prasarana dan fasilitas pendukung selama tahun 2014 yang dilanjutkan dengan pengembangan dan peningkatan fasilitas dan infrastruktur untuk memenuhi *basic requirements* sektor minyak dan gas pada tahun 2015.

## PT Pam Lyonnaise Jaya (Palyja)

PT Pam Lyonnaise Jaya (Palyja), owned by Astratel (49%) and a business line of GDF SUEZ France (51%), holds a 25-year concession until 31 January 2023 for clean water distribution services in the western part of the capital city, Jakarta.

In 2015, Palyja's maintained a customer base that was decreased from 2014 with about 405,000 customers, generating total sales of 160 million m<sup>3</sup> of water.

Astratel and GDF SUEZ France are currently negotiating with PAM Jaya to restructure the business agreement. Based on the draft of the new government's regulation concerning clean water management, Palyja can choose to maintain operations until its concession expires in 2023 subject to making necessary adjustments to the nature of collaboration with PAM Jaya.

## PT Gresik Distribution Terminal (GDT)

On October 16, 2015, Astratel completed the sale of its shares in GDT to PT Shell Indonesia. The total value of the transaction was USD 2.4 million.

## PT Pelabuhan Penajam Banua Taka (Eastkal)

Eastkal is located in the area of Penajam, Makassar Strait, East Kalimantan. Eastkal offers port and logistics facilities, including bonded warehouse services for customs matters, especially for the local oil and gas businesses. The port also plays a strategic role in Astra's value chain, specifically as the logistics base for the heavy equipment and mining, as well as palm oil business operations.

After the acquisition in January 2013, there were improvements to the port infrastructure and supporting facilities during 2014, which was followed in 2015 by the development and improvement of facilities and infrastructure to fulfill the basic requirements to cater the oil and gas sector.





# INFRASTRUKTUR, LOGISTIK DAN LAINNYA

INFRASTRUCTURE, LOGISTICS AND OTHERS



Pelembahan kegiatan sektor minyak bumi dan gas di wilayah Balikpapan turut berdampak terhadap volume bisnis Eastkal di tahun 2015. Secara keseluruhan terjadi penurunan utilisasi sarana gudang dari 64,3% pada tahun 2014 menjadi 60% pada tahun 2015. Namun demikian, Eastkal berhasil mengimplementasikan inisiatif efisiensi dengan penurunan biaya operasional yang mencapai 5,4%.

Ke depan, Eastkal akan membuka peluang untuk meningkatkan pelayanan kepada sektor industri yang lebih luas di wilayahnya. Saat ini, Eastkal berupaya untuk mendapatkan fasilitas PLB (Pusat Logistik Berikat), sehingga Eastkal berpotensi meningkatkan perannya sebagai basis logistik bagi bisnis dan komunitas di kawasan sekitar, serta pelabuhan yang melayani lalu lintas perdagangan internasional.

## Aset Infrastruktur dalam Pembangunan

### PT Marga Harjaya Infrastruktur (MHI)

MHI, anak perusahaan dengan kepemilikan 100% oleh Astratel, tengah melaksanakan pembangunan Jalan Tol Kertosono-Mojokerto di Jawa Timur, yang memiliki masa konsesi pengelolaan hingga tahun 2045. Ruas jalan sepanjang 40,5 km merupakan bagian dari Jaringan Jalan Tol Trans-Jawa. Total biaya proyek diperkirakan mencapai Rp 4,1 triliun, mencakup pengadaan lahan, pembangunan jalan dan fasilitas pendukung jalan tol.

Pembangunan dilangsungkan dalam tiga seksi. Seksi satu jalan tol, yang telah selesai pembangunannya di tahun 2014,

The slowdown of the oil and gas sector in the area of Balikpapan affected Eastkal's business volume in 2015. In general, there was a decline in the overall utilization of storage facilities from 64.3% in 2014 to 60% in 2015. However, Eastkal successfully implemented efficiency measures, resulting in a reduction of operating costs of 5.4%.

Going forward, Eastkal will create opportunities to improve and extend its services to more expansive industry sectors in the region. At the moments, Eastkal strives to get the facility of bonded logistics center, so that Eastkal can potentially enhance its business to become a logistics base for businesses and communities in the surrounding areas, and also a port serving the international trade traffic.

## Infrastructure Assets Under Development

### PT Marga Harjaya Infrastruktur (MHI)

MHI, a subsidiary with 100% ownership by Astratel, is presently constructing the Kertosono-Mojokerto toll road in East Java, with a concession period up to the year 2045. The 40.5 km road is part of the Trans-Java Toll Road Network. Total project cost is estimated to be Rp 4.1 trillion, covering land acquisition, road and supporting facilities construction costs.

Road development is done in three sections. Section one of the toll road, which was completed in 2014, began its



telah beroperasi secara komersial di bulan Oktober 2014. Sedangkan untuk ruas 2 dan 3, proses pembebasan lahan diharapkan sepenuhnya selesai pada bulan Juni 2016. Hingga akhir tahun 2015, pembangunan jalan telah mencapai 44,6% untuk seksi dua dan 38,2% untuk seksi tiga. Diperkirakan target penyelesaian pembangunan di akhir tahun 2016 dan kegiatan operasional secara penuh di bulan Maret 2017.

### PT Marga Trans Nusantara (MTN)

MTN, yang dimiliki oleh Astratel (40%) dan PT Jasa Marga Tbk (60%), adalah pemegang konsesi untuk masa 35 tahun atas Jalan Tol Kunciran-Serpong, yang sedang dalam tahap pengembangan. Ruas jalan tol sepanjang 11,2 km ini merupakan bagian dari jaringan Jalan Tol Lingkar Luar Jakarta.

Pada akhir tahun 2015, proses pembebasan lahan telah mencapai 56,4% dan diharapkan pembebasan lahan dapat mencapai 100% pada bulan Desember 2016. Proyek pembangunan jalan diperkirakan selesai pada bulan April 2018 sedangkan kegiatan operasional diharapkan mulai berjalan pada bulan Juli 2018.

### PT Trans Marga Jateng (TMJ)

Pada bulan Juli 2015, Astratel mengakuisisi 25% kepemilikan saham TMJ, bermitra dengan PT Jasa Marga Tbk dan PT Sarana Pembangunan Jawa Tengah dengan kepemilikan saham masing-masing sebesar 73,9% dan 1,1%.

commercial operation in October 2014, whereas the land acquisition process for sections two and three is expected to be fully completed by June 2016. By the end of 2015, the road construction progress reached 44.6% for section two and 38.2% for the section three. The project completion schedule is estimated to be the end of 2016 and for full operation in March 2017.

### PT Marga Trans Nusantara (MTN)

MTN, owned by Astratel (40%) and PT Jasa Marga Tbk (60%), is the concession holder, for a period of 35 years, over the Kunciran-Serpong toll road, which is currently under development. The toll road, running 11.2 km long, is a part of the Jakarta Outer Ring Road network.

At the end of 2015, the land acquisition phase reached 56.4% completion and is expected to progress toward 100% by December 2016. The road development project is estimated to finish in April 2018, followed by commercial operation expected to start in July 2018.

### PT Trans Marga Jateng (TMJ)

In July 2015, Astratel acquired 25% stake in TMJ, partnering with PT Jasa Marga Tbk and PT Sarana Pembangunan Jawa Tengah holding respectively ownership respectively of 73.9% and 1.1%



# INFRASTRUKTUR, LOGISTIK DAN LAINNYA

INFRASTRUCTURE, LOGISTICS AND OTHERS



TMJ memegang konsesi selama 45 tahun atas Jalan Tol Semarang-Solo yang merupakan bagian dari jaringan Jalan Tol Trans Jawa. Jalan tol sepanjang 72,6 km ini terbagi menjadi lima seksi jalan, dimana seksi satu telah beroperasi secara resmi di tahun 2011 dan seksi dua di tahun 2014, sedangkan sisanya sedang dalam tahap pembangunan.

Pada akhir tahun 2015, proses pembebasan lahan untuk seksi tiga telah mencapai 98,2%. Kegiatan konstruksi juga telah dimulai pada seksi 3 jalan tol, yang terlaksana sekitar 16,8% hingga akhir tahun. Penyelesaian konstruksi, dilanjutkan dengan operasional jalan tol direncanakan untuk tahun 2018.

## Logistik

Di tahun 2015, PT Serasi Autoraya (SERA) menyelesaikan proses restrukturisasi lini bisnis dalam tiga kategori, yakni solusi transportasi terintegrasi, solusi penjualan mobil bekas dan solusi layanan logistik. Melalui segmentasi jasa yang diberikan dalam sentra kategori bisnis yang berkaitan, diharapkan pelanggan akan menikmati layanan yang lebih cepat, tepat dan terfokus.

Berikut adalah uraian mengenai perkembangan masing-masing lini bisnis dalam sub-segmen bisnis logistik:

TMJ holds the 45-year concession over the Semarang-Solo toll road, which is part of the Trans Java toll road network. The 72.6 km toll road is divided into five sections, where section one and two officially began operation in 2011 and 2014, respectively; the remaining part of the toll road is under construction.

At the end of 2015, the land acquisition process for section three was 98.2% completed. The construction of section three has also been started, reaching approximately 16.8% of the target at the year-end. Following the completion of construction activities, toll road operation is planned for 2018.

## Logistic

In 2015, PT Serasi Autoraya (SERA) completed the business line restructuring process in three categories, namely integrated transportation solution, used vehicle sales solution and logistics service solution. Through the service segmentation provided in the relevant business category center, it is expected that customers will enjoy faster, more precise and focused service.

The following are descriptions about development of the respective business lines in the logistics business sub-segment:



## Solusi Transportasi Terintegrasi

Jasa layanan yang tersedia bagi pelanggan melalui sub-segmen solusi transportasi terintegrasi, terdiri dari jasa penyewaan kendaraan jangka panjang dan jangka pendek (mobil, motor, bus dan supir) oleh TRAC-Astra Rent A Car, serta jasa transportasi umum O-RENTZ taxi di Surabaya.

Pada tahun 2015, TRAC-Astra Rent a Car (TRAC) mengelola lebih dari 25 ribu mobil, lebih dari 9 ribu motor, lebih dari 8 ribu *driver* dan lebih dari 100 unit bus. Armada kendaraan melayani pelanggan ritel dan korporasi melalui jaringan distribusi yang terbesar dalam industri penyewaan kendaraan nasional, terdiri dari 34 kantor cabang, 70 rental outlet dan lebih dari 500 bengkel rekanan di seluruh Indonesia. TRAC juga menyediakan jasa layanan TMS (*Transportation Management System*) sebagai solusi transportasi korporasi. Operasional TRAC telah dilengkapi dengan sertifikasi OHSAS 18001:2007 yang merupakan sertifikasi atas konsistensi penerapan *Occupational Health and Safety Management System* (OHSMS). Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan bisnis telah selaras dengan standar yang berlaku terkait lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja.

Di Surabaya juga beroperasi O-RENTZ Taxi, dengan jumlah armada 1.100 unit kendaraan yang telah dilengkapi dengan teknologi GPS pada tahun 2015.

Saat ini, pengembangan industri pariwisata nasional serta inisiatif pengurangan aset korporasi, seperti kendaraan, dalam rangka efisiensi operasional di tengah kelesuan ekonomi, menjadikan usaha penyewaan kendaraan, *driver* dan taksi yang dimiliki SERA sebagai solusi transportasi yang tepat bagi masyarakat dan bekal untuk SERA bertumbuh ke depan.

## Solusi Penjualan Kendaraan Bekas

Solusi yang ditawarkan untuk kebutuhan penjualan kendaraan bekas adalah dengan transaksi langsung melalui Mobil88 atau melalui lelang dengan IBID.

Pada tahun 2015, volume penjualan kendaraan bekas melalui mobil88 dan IBID lebih dari 39 ribu unit mobil, atau meningkat 11% dibandingkan dengan penjualan kendaraan bekas pada tahun 2014 yang mencapai lebih dari 35 ribu unit.

## Integrated Transportation Solution

This service is available for customers through the sub-segment of an integrated transportation solution, which consists of a long-term and short-term vehicle rental service (car, motorcycle, bus and driver) by TRAC-Astra Rent A Car, and public transportation service O-RENTZ taxi in Surabaya.

In 2015, TRAC-Astra Rent a Car (TRAC) managed more than 25 thousand cars, more than 9 thousand motorcycles, more than 8 thousand drivers and more than 100 bus units. This fleet of vehicles and drivers serves both retail and corporate clients through the largest distribution network in the national vehicle rental industry, which consists of more than 34 branch offices, 70 rental outlets and more than 500 partner workshops throughout Indonesia. TRAC also provides TMS (*Transportation Management System*) service as a corporate transportation solution. TRAC operations have completed the OHSAS 18001:2007 certification which is a certification on the application consistency of the Occupational Health and Safety Management System (OHSMS). This shows that the business activities have been aligned with the standard applicable related to environment, health, and work safety.

In Surabaya, O-RENTZ Taxi is operated, with a fleet of number of 1,100 vehicle units which were have equipped with GPS technology in 2015.

Today's development of the national tourism industry and combined with an initiative in the corporate environment of asset reduction, such as vehicles, in order to increase operational efficiency amid this economic downturn, creates the opportunity for vehicle and driver rental and taxis owned by SERA as the best transportation solution for the community, also as a means for SERA to expand into the future.

## Used Vehicle Sales Solution

The solution offered for the needs of used vehicle sales is transaction directly through Mobil88 or auction by IBID.

In 2015, the sales volume of used vehicles through mobil88 and IBID were more than 39 thousand cars, or up by 11% compared to the used vehicle sales in 2014 which reached more than 35 thousand units.



# INFRASTRUKTUR, LOGISTIK DAN LAINNYA

INFRASTRUCTURE, LOGISTICS AND OTHERS

Pelemahan kondisi ekonomi saat ini berpotensi memacu ketersediaan kendaraan bekas untuk dijual, diantaranya bersumber dari inisiatif efisiensi korporasi untuk melikuidasi aset bergerak serta peningkatan eksekusi jaminan terkait penurunan kualitas kredit di bidang jasa keuangan. Selain itu, rendahnya daya beli juga dapat mendorong konsumen untuk beralih pada kendaraan bekas dengan harga yang lebih ekonomis. Alhasil, volume bisnis mobil88 dan IBID berpotensi meningkat di tahun-tahun mendatang.

## Solusi Layanan Logistik

Layanan logistik yang dikelola oleh SELOG mencakup logistik otomotif, alat berat, logistik umum dan layanan pendukung SELOG Express, yaitu jasa pengiriman dokumen dan paket. Pada tahun 2015, SELOG melayani para pelanggan melalui 16 cabang di seluruh Indonesia dan total armada terdiri dari 873 unit truk, 13 unit vessel gudang seluas 10,09 ha dan area penyimpanan seluas 6,77 ha.

Program pengembangan infrastruktur oleh pemerintah Indonesia memberikan angin segar bagi prospek bisnis logistik yang dijalankan oleh SELOG. Oleh karena itu, inisiatif ekspansi cakupan wilayah distribusi akan menjadi fokus kerja ke depan.

Di tahun 2015, solusi transportasi memberikan kontribusi terbesar, yaitu 49,9% terhadap keseluruhan pendapatan bisnis logistik SERA, disusul oleh kegiatan penjualan mobil bekas sebesar 31,3% dan layanan logistik sebesar 18,8%.

Secara keseluruhan, sub-segmen bisnis logistik SERA memainkan peran yang signifikan dalam rantai bisnis Astra, melalui sinergi dengan segmen-segmen bisnis Astra, seperti otomotif, jasa layanan keuangan dan lainnya. Contohnya, bisnis solusi transportasi dan logistik menggunakan kendaraan yang mereknya diwakili oleh bisnis otomotif Astra, sedangkan mobil88 dan IBID mengandalkan pasokan mobil bekas berdasarkan kolaborasi dengan bisnis otomotif dan jasa layanan keuangan melalui skema *trade in*, penjualan kredit, eksekusi kredit macet dan lainnya.

Pada tahun 2015, penekanan fokus strategi SERA adalah efisiensi biaya dan *operational excellence*. Upaya efisiensi mencakup armada kendaraan dan pemeliharaannya dan biaya operasional lainnya. Sedangkan untuk *operational excellence* dilakukan diferensiasi produk melalui perbaikan

The weakening of the current economic condition could potentially lead to the used vehicle availability for sale, which is sourced from the initiative of corporate efficiency to liquidate moving assets and increasing of collateral execution related to decline of credit quality in the field of financial service. In addition, the low purchasing power can also encourage consumers to switch on used vehicles with a more economical price. As a result, business volume of mobil88 and IBID are potentially rising in the coming years.

## Logistic Service Solution

The logistic service which is managed by SELOG including automotive logistic, heavy equipment, general logistic and SELOG Express support service, namely document and package delivery service. In 2015, SELOG served customers through 16 branches throughout Indonesia and the total fleet consists of 873 truck units, 13 vessel units, warehousing with covering area of 10.09 ha and storage area with covering area of 6.77 ha.

Infrastructure development programs being carried out by the Indonesian government provide opportunities for the logistics business prospects which are managed by SELOG. Therefore, the expansion initiative of the distribution coverage area coverage will be the focus for the future work.

In 2015, transportation solutions provided the largest contribution amounting to 49.9% of the overall SERA logistic business revenue, followed by used vehicle sales activity of 31.3% and logistic service of 18.8%.

Overall, the SERA logistic business sub-segment plays a significant role in the Astra's business chain, through synergy with Astra business segments, such as automotive, financial service and others. For example, transportation and logistics solution business using vehicles whose brands are represented by Astra automotive business, while mobil88 and IBID rely on used vehicle supply based on collaboration with automotive business and financial service through the scheme of trade in, credit sales, bad credit execution and others.

In 2015, the emphasis of the SERA strategy focus is cost efficiency and operational excellence. The efforts include the efficiency of the vehicle fleet and its maintenance and other operational cost. As for the operational excellence to differentiate products through improvements in the



pada sistem pengelolaan hubungan pelanggan serta akselerasi pengembangan bisnis *online*, serta penguatan sinergi dengan lini bisnis Astra.

## Prospek Bisnis

Ke depan, bisnis Infrastruktur dan Logistik akan berperan menjadi penopang yang kuat dalam jangka panjang, khususnya sebagai sumber pendapatan dan arus kas yang stabil. Namun dalam jangka pendek diperlukan komitmen investasi yang sangat besar.

Astra berkomitmen untuk mengukuhkan posisi sebagai salah satu investor dan pengelola aset infrastruktur dan logistik swasta terkemuka di Indonesia. Untuk itu, rencana pengembangan bisnis ke depan adalah membidik berbagai bidang infrastruktur yang prospektif, antara lain proyek jalan tol, terutama pada Jaringan Jalan Tol Trans Jawa dan jalan tol di daerah Jabodetabek, kawasan industri, pelabuhan dan lapangan terbang khususnya proyek *brownfield* atau yang telah memiliki kegiatan operasional.

Pada proyek jalan tol, Astra akan mempercepat proses akuisisi lahan, sehingga pada awal tahun 2018, seluruh portofolio jalan tol telah beroperasi secara komersil. Secara umum, target pencapaian di bidang infrastruktur pada tahun 2020 adalah 500 km (kotor) jalan tol.

Sedangkan strategi *next level* bisnis logistik adalah optimalisasi kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui fokus kerja pada *operational excellence*, keunggulan struktur biaya serta pengembangan kualitas pelayanan, inovasi, sumber daya manusia, sistem dan produk secara berkesinambungan.

customer relationship management system and accelerate the online business development, as well synergy strengthening with Astra business lines.

## Business Outlook

Going forward, the infrastructure and logistics business will serve a long-term role as robust support, specifically as a source of income stream and stable cash flow. However, a significant investment commitment is required over the short term.

Astra is committed to strengthen its reputation as one of the leading private infrastructure and logistics investors and operators in Indonesia. Therefore, business development plans aim to target various prospective infrastructure projects, brownfield projects in particular, including toll roads, primarily the Trans Java Toll Road Network and urban toll roads in the greater Jakarta area; industrial estates, ports and airports.

For toll road projects, Astra will strive to accelerate the land acquisition process, such that the entire portfolio of toll road assets will start commercial operations by early 2018. Overall, the target for the infrastructure business is 500 km (gross) of toll roads by 2020.

The next level strategy of the logistics business is achieving optimum customer satisfaction and loyalty by through work programs focused on operational excellence, superior cost structure and operational development encompassing service quality, innovation, human capital, systems and products on an ongoing basis.





# PROPERTI

PROPERTY



Bidang properti merupakan pendatang baru dalam portofolio bisnis Astra sejak tahun 2013. Fokus kegiatan bisnis saat ini adalah pengembangan kompleks terintegrasi perkantoran Menara Astra dan Apartemen Anandamaya Residences yang terletak di kawasan bisnis Jakarta.

## Tinjauan Industri Properti tahun 2015 dan Prospek tahun 2016

Sektor properti di Indonesia menghadapi banyak tantangan sepanjang tahun 2015. Akibat kelesuan kondisi perekonomian nasional, dan ketidakpastian peraturan pemerintah tentang pajak properti, konsumen cenderung menunda pembelian investasi properti.

Namun, prospek untuk segmen pasar apartemen mewah pada tahun 2016 diperkirakan akan membaik dibantu dengan kebijakan Pemerintah, termasuk proposal kebijakan tax amnesty dan penurunan suku bunga domestik serta rendahnya inflasi.

The property business is a newcomer to Astra's business portfolio since 2013. Presently, the business is focus set on building an integrated development, joining together the Menara Astra office complex with Anandamaya Residences Apartments, strategically located in Jakarta's prime business district.

## Property Industry Overview for 2015 and Outlook for 2016

The property sector in Indonesia faced many challenges throughout 2015. With sluggish macroeconomic conditions, and uncertainties regarding government regulations on property taxes, consumers opted to postpone their property investment spending.

However, the outlook for the luxury apartment segment in 2016 is expected to improve aided by Government policy including the proposal tax amnesty, and lower supported by declining inflation.

## Proyek dalam Pengembangan

Saat ini, Divisi Properti sedang melakukan pengembangan kompleks terintegrasi Perkantoran Menara Astra dan Apartemen Anandamaya Residences, di atas lahan seluas 2,4 hektar yang terletak di kawasan pusat bisnis Jakarta.

- **Perkantoran Menara Astra**

Menara Astra dirancang sebagai gedung perkantoran dengan ketinggian 47 lantai, didesain untuk menjadi salah satu gedung pencakar langit terkemuka di Jakarta. Sebagian dari area perkantoran Menara Astra akan diperuntukkan sebagai kantor pusat PT Astra International Tbk dan unit bisnis Grup Astra lainnya yang baru. Selain dirancang untuk menjadi perkantoran dengan kualitas internasional *Grade A Office* dengan standard *Green Building* peringkat platinum, yang merupakan peringkat tertinggi bagi gedung perkantoran, Menara Astra juga direncanakan akan dilengkapi dengan *convention hall* berkapasitas 1.000 orang serta sarana pendukung retail tiga lantai.

## Projects under Development

Astra's Property Division is currently developing an integrated 2.4 ha commercial complex, comprising the Menara Astra office building and Anandamaya Residences Apartments, located in the central business district of Jakarta.

- **Menara Astra Office Complex**

Menara Astra is designed as a 47-storey office building, designed to be one of Jakarta's most prominent skyscrapers. Some of the office space in Menara Astra is reserved to be the new head office for PT Astra International Tbk and other Astra Group business units. Designed as an International Grade A Office with Platinum Green Building standard, the highest office building rating, Menara Astra is also planned to be complemented by a convention hall with total capacity for 1,000 people and three-storeys of supporting retail facilities.





# PROPERTI

PROPERTY

- **Apartemen Anandamaya Residences**

Anandamaya Residences dirancang sebagai suatu proyek residensial yang menawarkan standar baru bagi kehidupan eksklusif di Jakarta, yang dihadirkan melalui kolaborasi Astra dengan Hongkong Land Limited, salah satu grup properti terkemuka. Anandamaya Residences menawarkan 509 unit apartemen pada kompleks hunian yang terdiri atas sebuah *Luxury Tower* dan dua *Premium Towers*.

Sebagai bagian dari pengembangan dengan Menara Astra, penyelesaian proyek ditargetkan pada tahun 2018. Kegiatan pemasaran telah gencar dilakukan sejak kuartal ketiga tahun 2014 dengan hasil yang memuaskan.

## Kinerja dan Pemasaran Tahun 2015

- **Perkantoran Menara Astra**

Hingga akhir tahun 2015, konstruksi Menara Astra telah menyelesaikan *platform* pada lantai 12.

- **Apartemen Anandamaya Residences**

Walau menghadapi pasar properti yang kurang kondusif di tahun 2015, tim pemasaran Anandamaya Residences telah berhasil membukukan 90% penjualan dari total 509 unit yang tersedia.

## Rencana Tahun 2016 dan Selanjutnya

Untuk ke depannya, Divisi Properti Astra akan berusaha untuk meningkatkan nilai portofolio tanah yang dimiliki Astra dengan melakukan pengembangan dan pembangunan baik secara internal maupun dengan menggandeng mitra strategis. Selain mengembangkan portofolio tanah yang sudah ada, Divisi Properti Astra masih tetap mencari tanah yang berpotensi untuk dikembangkan lebih lanjut, baik melalui pembelian langsung, skema kemitraan maupun melalui merger dan akuisisi.

- **Anandamaya Residences Apartment**

Anandamaya Residences is designed as a residential project that offers a new standard for exclusive living in Jakarta, presented by Astra partnering with Hongkong Land Limited, a leading international property group. Anandamaya Residences offers 509 apartment units in the residential complex consisting of a *Luxury Tower* and two *Premium Towers*.

As an integrated development with Menara Astra, the target for project completion is the year 2018. Marketing activities have begun intensively since the third quarter of 2014 with satisfactory results.

## Performance and Marketing in 2015

- **Menara Astra Office Complex**

By end of 2015, construction of Menara Astra has progressed with the completion of the platform on the 12th floor.

- **Anandamaya Residences Apartment**

Although facing a challenging property market in 2015, the marketing team of Anandamaya Residences posted sales of 90% of the total 509 available units.

## Plans in 2016 and Beyond

Going forward, Astra Property Division will seek to increase the value of the land portfolio owned by developing and building internally and in cooperation with strategic partners. In addition to developing land already owned, efforts will also be made to seek land assets for future development, by direct purchases, partnership schemes or through mergers and acquisitions.







# TEKNOLOGI INFORMASI

INFORMATION  
TECHNOLOGY



**Dengan peran teknologi informasi sebagai salah satu fungsi penggerak bisnis, Astra berkomitmen untuk senantiasa menghadirkan solusi bisnis yang inovatif berbasis teknologi yang mutakhir.**

With information technology's role as one of the business drivers, Astra is firmly committed to deliver innovative business solutions with a basis of cutting edge technology.



Dunia teknologi informasi (TI) saat ini berkembang secara berkelanjutan dengan sangat pesat. Perubahan ini telah memfasilitasi solusi bagi kelancaran dan kemudahan proses bisnis serta kenyamanan berbagai aspek kehidupan sehari-hari masyarakat modern yang terus bertumbuh kembang ke depan.

Seiring laju perkembangan dan perubahan teknologi, perspektif Astra dalam memandang peran TI bagi bisnis dan masyarakat juga turut berkembang. Melekatnya sistem TI pada aktivitas bisnis sehari-hari telah menjadikannya lebih dari sekedar faktor pendukung bisnis. Lebih tepatnya, TI saat ini telah berperan sebagai fungsi penggerak bisnis, dan tanpanya kegiatan bisnis akan sulit berjalan normal.

Dengan pergeseran peran TI tersebut, Astra turut beradaptasi untuk berkonsentrasi pada inisiatif pendalaman bisnis dengan penekanan fokus pada pemberian solusi bagi pelanggan untuk mendukung transaksi penjualan peralatan dan mesin. Oleh karena itu, Astra berkomitmen untuk senantiasa berperan aktif dalam menyediakan rangkaian solusi bisnis yang inovatif berbasis teknologi yang mutakhir.

The world of information technology (IT) today develops continuously at a rapid pace. This revolution simultaneously delivers solutions for convenience and ease of business processes and maximum comfort for many aspects and demands of the modern lifestyle that keeps evolving into the future.

Aligning with the pace of technological development and change, Astra's view on the significance of IT in business and society similarly improving. A great dependency on IT systems for performing day-to-day business activities has elevated its function to more than just a business support. IT's role today is more precisely defined as the driver of business functions, and in its absence, business barely functions in its normal course.

With the shifting role of IT, Astra continually adapts its focus into business intensification, by giving emphasis on providing solutions to customers in promoting the volume of equipment and hardware sales. Therefore, Astra is firm in its commitment to play an active role in delivering a broad range of innovative business solutions with a foundation of cutting edge technology.







# TEKNOLOGI INFORMASI

INFORMATION TECHNOLOGY

## Tinjauan Industri Teknologi Informasi tahun 2015 dan Prospek Bisnis tahun 2016

Bisnis teknologi informasi berkorelasi erat dengan kondisi makro ekonomi karena basis pelanggan yang mayoritas merupakan segmen korporasi dan pemerintahan.

Penurunan tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia yang diiringi gejolak nilai tukar Rupiah di tahun 2015 telah memaksa segmen korporasi untuk melakukan efisiensi usaha, termasuk investasi peralatan kantor dan TI. Namun di saat yang sama, terdapat kenaikan volume belanja pemerintah untuk mendukung sektor infrastruktur dengan maraknya proyek-proyek infrastruktur baru yang dilakukan di seluruh tanah air.

Untuk prospek dalam jangka panjang, bisnis solusi TI dan dokumen memiliki resiliensi yang relatif tinggi terhadap pelemahan ekonomi karena kebutuhan akan dokumen dan TI selalu ada, terutama di negara seperti Indonesia yang memiliki sumber daya alam yang berlimpah serta jumlah populasi yang relatif tinggi dengan tingkat kesejahteraan yang semakin baik. Kebutuhan teknologi dan arus informasi yang sangat intensif dalam sendi-sendi kehidupan masyarakat dan bisnis juga akan menuntut ketersediaan ragam jenis perangkat keras, perangkat lunak dan perangkat penyimpanan, pengelolaan dan pencetakan dokumen yang semakin ekstensif dan terus menerus diperbarui. Peningkatan teknologi yang pesat telah membuat daur hidup teknologi menjadi semakin singkat, sehingga semakin banyak produk dan solusi baru yang ditawarkan di pasar dalam selang waktu yang lebih pendek.

### Teknologi Informasi

Bisnis teknologi informasi Astra dijalankan oleh PT Astra Graphia Tbk (Astragraphia) beserta dua anak perusahaannya, yaitu PT Astra Graphia Information Technology (AGIT) dan PT Astragraphia Xprins Indonesia (AXI). Astra memegang kepemilikan saham Astragraphia sebesar 76,9%. Nilai kapitalisasi saham Astragraphia yang tercatat di Bursa Efek Indonesia pada akhir tahun 2015 adalah sebesar Rp 2,4 triliun.

Astragraphia menawarkan produk dan jasa layanan solusi terintegrasi berbasis solusi dokumen, teknologi informasi dan komunikasi (*Document, Information, & Communication Technology*/DICT) yang dapat mendukung proses bisnis bagi konsumen ritel, korporasi dan pemerintahan.

## Information Technology Industry Overview in 2015 and Outlook in 2016

The information technology business is highly correlated with the macro-economic conditions because the corporate and government segments make up the majority of its client base.

The declining economic growth in Indonesia accompanied by a volatile Rupiah in 2015 has forced the corporate sector to prioritize efficiency measures, including delaying office equipment and IT investments. However at the same time, the government deployed increased spending on IT products to support the infrastructure segment with a large number of new infrastructure projects starting work throughout the country.

Over the long run, the documents and IT solutions businesses are highly resilient to the economic slowdown conditions because the demand for documents and IT solutions will remain relatively stable, especially in a country like Indonesia with its abundant natural resources and large population enjoying improved income levels. The need for technology and intensive volume of information flow in day-to-day life and business activities also demand the availability of diverse types of hardware, software and document storage, management and printing devices that are also continuously updated. The rapid pace of technological advances has rendered the life cycle of technology to be shorter, and more new and improved products and solutions are available in the market within a shorter time interval.

### Information Technology

PT Astra Graphia Tbk (Astragraphia) and two subsidiaries, namely PT Astra Graphia Information Technology (AGIT) and PT Astragraphia Xprins Indonesia (AXI), run Astra's information technology business. Astra holds an equity interest of 76.9% in Astragraphia, a company listed on the Indonesia Stock Exchange with market capitalization of Rp 2.4 trillion at the end of 2015.

Astragraphia offers integrated solutions services based on document, information and communication technology (DICT) to support business processes for retail customers, corporations and government bodies.

Bisnis solusi dokumen dikelola secara langsung oleh Astragraphia, dengan menggandeng prinsipal utama Fuji Xerox, untuk menawarkan 4 portofolio produk, yaitu *office*, *production services*, *personal printer* dan *global services*.

AGIT melayani kebutuhan solusi teknologi informasi dan komunikasi, khususnya solusi layanan sistem TI terintegrasi melalui kolaborasi dengan mitra strategis kelas dunia seperti Cisco, Dell, HP, IBM, Lenovo, Microsoft, MicroStrategy, Oracle, SAP, Symantec, Trend Micro dan VMWare.

AXI menjalankan dan mengembangkan penyediaan jasa solusi percetakan digital (*transactional printing* dan *print on demand*) dan kebutuhan perkantoran, termasuk peralatan dan alat tulis kantor, serta jasa titipan barang (*courier service*).

Astragraphia Group telah dilengkapi beberapa sertifikat ISO dan OHSAS untuk menunjang kegiatan bisnisnya, termasuk ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 20000-1 dan OHSAS 18001. Secara reguler, dilakukan peninjauan terhadap Sertifikasi tersebut oleh pihak eksternal.

### Pemasaran dan Jaringan Penjualan

Pada tahun 2015, Astragraphia telah memiliki jaringan distribusi langsung secara nasional mencakup 31 cabang dan 91 titik layanan yang tersebar di 514 kota, serta didukung oleh 165 mitra bisnis yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Astragraphia juga memberikan layanan purna jual melalui jaringan distribusi yang tersedia dengan menawarkan jasa perawatan berdasarkan kontrak servis. Pelanggan juga dapat memanfaatkan fasilitas *Customer Call Center* 24-jam untuk pengaduan dan pemberian solusi bagi kerusakan produk dan permasalahan lainnya yang dapat diakses di seluruh Indonesia. Astragraphia memantau kepuasan pelanggan secara reguler melalui mitra survei independen.

### Pangsa Pasar

Astragraphia berhasil membukukan pangsa pasar yang baik pada tahun 2015, yaitu mencapai 40% untuk portofolio *office*, 38% untuk portofolio *production* dan 19% untuk bisnis personal printer (sumber: IDC).

The document solution business is under the direct management of Astragraphia, in cooperation with Fuji Xerox as the main principal, in offering four product portfolios, comprising office, production services, personal printer and global services.

AGIT provides information and communication technology solutions, in particular integrated IT solutions through extensive collaboration with world-class strategic partners such as Cisco, Dell, HP, IBM, Lenovo, Microsoft, MicroStrategy, Oracle, SAP, Symantec, Trend Micro dan VMWare.

AXI offers and develops transactional printing and print on demand services and other office support solutions, including procurement of office equipment and stationary as well as a courier service.

For business operations, Astragraphia Group has ISO and OHSAS certification, including ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 20000-1, and OHSAS 18001, which are subject to periodic assessment by an external party for continued validation.

### Marketing and Sales Network

In 2015, Astragraphia is operating a national distribution network comprising 31 branch offices and 91 service points for an extensive service coverage in 514 cities. In addition, 165 business partners operating across Indonesia support the company's direct distribution network.

Astragraphia also offers after-sales services through its distribution network, specifically maintenance services available through service agreements. Customers can also contact 24-hours Customer Call Center with nationwide access for reporting complaints and receiving assistance regarding product breakdown or other problems. Astragraphia carries out periodic monitoring of the level of customer satisfaction, assisted by an independent survey partner.

### Market Share

Astragraphia recorded satisfactory market share achievement in 2015, controlling 40% of the market for the office portfolio, 38% for the production portfolio and 19% for the personal printer business (source: IDC).



# TEKNOLOGI INFORMASI

INFORMATION TECHNOLOGY

## Langkah Strategis

Pada tahun 2015, Astragraphia meluncurkan produk-produk baru terpilih untuk solusi dokumen di setiap segmen, diantaranya teknologi cetak (*laser printing*) berwarna emas atau perak yang untuk pertama kali diperkenalkan di Indonesia, serta ragam pilihan printer dengan ukuran yang kecil dengan kualitas cetak tinggi untuk memenuhi kebutuhan segmen pasar yang berbeda.

Pada solusi teknologi informasi, AGIT memperluas jenis produk aplikasi yang telah dikembangkan sendiri, antara lain *digiSuites*, yang saat ini terdiri dari solusi *mobile work force*, *billing* dan lainnya.

## Kinerja Penjualan

Pendapatan bersih Astragraphia tahun 2015 melampaui target yang diharapkan. Astragraphia tidak melakukan penyesuaian harga yang signifikan. Pencapaian tersebut diantaranya disebabkan oleh tingginya kinerja bisnis produksi (salah satu portofolio *Document Solution*) dan penjualan aplikasi yang telah dikembangkan sendiri (*own solution*) dari AGIT. Profitabilitas juga meningkat, dengan dukungan upaya *operational excellence*.

Pada tahun 2015, Astragraphia berhasil meraih total pendapatan sebesar Rp 2,7 triliun, naik sekitar 16% dari Rp 2,3 triliun pada tahun 2014, sedangkan laba bersih tetap bertumbuh 2%, dari Rp 260 miliar di tahun 2014 menjadi Rp 265 miliar meskipun tahun lalu terdapat keuntungan penjualan investasi.

Dalam 5 tahun terakhir, pertumbuhan rata-rata pendapatan Astragraphia mencapai sebesar 11%. Secara konsolidasi, segmen bisnis teknologi informasi menyumbang porsi sebesar 1% terhadap pendapatan Astra di tahun 2015.

## Rencana Tahun 2016

Astragraphia berkomitmen menjaga pertumbuhan secara berkesinambungan. Pada tahun 2016 Astragraphia akan fokus pada pelaksanaan tiga rencana utama yaitu:

*Pertama*, menguatkan bisnis inti Grup Astragraphia yang sudah berjalan baik selama ini pada solusi dokumen, solusi teknologi informasi dan solusi perkantoran (*office services*). Dari ketiga segmen bisnis itu, yang paling diutamakan adalah sumber-sumber pendapatan berulang (*recurring*), seperti sewa, jasa pemeliharaan (*contract*

## Strategic Initiatives

In 2015, Astragraphia launched new products for every segment of document solutions, including the newest laser printing technology in gold or silver, the first of its kind introduced in Indonesia, as well as a wide selection of small-sized high quality printers suitable for diverse needs of the different market segments.

For a more comprehensive information technology solution, AGIT expanded its own software product line, including *digiSuites* that are currently available for mobile work force, billing and other solutions.

## Sales Performance

Astragraphia's net income in 2015 exceeded the expected target, although no significant price adjustments were introduced. Revenue growth was partly driven by a strong performance in the production business of the Document Solution portfolio and sales from (own solution) application series that AGIT has developed. Profitability also improved, on the back of operational excellence initiatives.

In 2015, Astragraphia earned total revenue of Rp 2.7 trillion, 16% increase from Rp 2.3 trillion in 2014. Net income also grew, from Rp 260 billion in 2014 to Rp 265 billion or about 2%, even though last year's net income included gain on sale of investment.

Over the last 5 years, Astragraphia posted average revenue growth of about 11%. On a consolidated basis, the information technology business contributed 1% of Astra's total revenue for 2015.

## Plans for 2016

Astragraphia is committed to maintain its sustainable growth. The focus for 2016 will rest on implementing the three main plans, as follows:

*First*, strengthening Astragraphia Group's core businesses, currently already running well, in the document solutions, information technology solutions and office services. From all three businesses, priority is given to sources of recurring revenue, including rent, contract service and so on. Further, reinforcing market expansion is achieved





*service*) dan sebagainya. Selain itu, dilakukan penguatan pada perluasan pasar dengan mempertimbangkan pembukaan cabang-cabang baru, titik layanan, serta bentuk-bentuk distribusi lain sesuai dengan kebutuhan pasar dan kemajuan teknologi.

*Kedua*, adalah meningkatkan *operational excellence* berupa *shared services*, yaitu unit-unit kerja yang dapat melayani semua segmen bisnis solusi dokumen, teknologi informasi dan layanan kebutuhan perkantoran. Unit kerja *shared services* yang dimaksud misalnya *Human Resource Management*, Keuangan (termasuk penagihan dan pengendalian tagihan), Legal, *Supply Chain*, SOP, Internal Audit, *Risk Management* dan beberapa unit kerja lainnya. Dari *shared services* ini berpotensi memunculkan beberapa proyek perbaikan, seperti Program Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness Program*) ataupun sentralisasi sistem penagihan.

*Ketiga*, terus melanjutkan eksplorasi potensi bisnis baru baik dalam bentuk pengembangan dari dalam, atau kerjasama operasional, maupun akuisisi. Ruang lingkup bisnis yang dikembangkan masih dalam koridor solusi dokumen, teknologi informasi dan komunikasi. Diharapkan proses eksplorasi selama ini sudah dapat membuahkan hasil pada tahun 2016, serta mulai berjalan dengan baik secara operasional dan dapat dikomunikasikan kepada publik.

by opening new branch offices, service points, and other forms of distribution channels suitable to market needs and technological advances.

*Second*, enhancing operational excellence in the form of shared services, which are work units that can serve all segments of the document solutions, information technology and office services. The shared services units comprise Human Resource Management, Finance (including billing and billing control), Legal, Supply Chain, SOP, Internal Audit, Risk Management and other work units. From these shared services, there are potentially improvement projects to be initiated, including cost effectiveness programs or centralized billing system.

*Third*, continually exploring new business opportunities both by internal development as well as operational collaboration or acquisition. The scope of business being developed is confined to the areas of document, information and communication technology solutions. The company expects to realize results from this exploration initiative in 2016, also commencing smooth operations and being able to communicate this to the public.



# TINJAUAN KINERJA KEUANGAN

## FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW

**Grup Astra memiliki posisi keuangan yang sehat untuk mendukung kegiatan berinvestasi bagi prospek pertumbuhan bisnis untuk meraih manfaat atas perkembangan kondisi perekonomian.**

Astra Group's sound financial position provides extensive opportunity to invest for the future and benefit from improvements in economic conditions.

Sepanjang tahun 2015, Grup Astra menghadapi pelemahan harga komoditas dan penurunan tingkat konsumsi domestik, serta persaingan di sektor mobil yang lebih tajam dan penurunan kualitas kredit korporasi. Keseluruhan hal tersebut mengakibatkan penurunan kontribusi laba dari semua segmen usaha, terkecuali Teknologi Informasi.

### **Ikhtisar Keuangan**

Grup Astra memfokuskan kegiatan usahanya pada enam segmen bisnis, yakni otomotif; jasa keuangan; alat berat dan pertambangan; agribisnis; infrastruktur, logistik dan lain-lain; dan teknologi informasi. Tabel berikut menyajikan jumlah laba yang diatribusikan kepada pemegang saham Astra untuk dua tahun terakhir berdasarkan segmen usaha. Angka disajikan dalam miliar Rupiah.

During the year, the Group faced weaker commodity prices and reduced domestic consumption, as well as increased competition in the car sector and a deterioration in corporate credit quality, which resulted in reduced profit contributions from all segments, except Information Technology.

### **Financial Highlights**

The Group's activities are focused on six business segments – automotive; financial services; heavy equipment and mining; agribusiness; infrastructure, logistics and others; and information technology. Profit attributable to Astra's shareholders by business segment for the past two years is disaggregated in the table below. Amounts are in billions Rupiah.

<b>Laba yang Diatribusikan kepada Pemilik Entitas Induk (Laba Bersih)</b> Profit Attributable to Owners of the Parent (Net Income)			
<b>Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember</b> For the Year Ended 31 <sup>st</sup> December			
	<b>2015</b> Rp Miliar   Billion	<b>2014*</b> Rp Miliar   Billion	<b>Perubahan   Change</b> %
Otomotif   Automotive	7,464	8,491	(12)
Jasa Keuangan   Financial Services	3,555	4,750	(25)
Alat Berat dan Pertambangan   Heavy Equipment and Mining	2,342	3,263	(28)
Agribisnis   Agribusiness	493	1,996	(75)
Infrastruktur, Logistik dan Lainnya   Infrastructure, Logistics and Other	406	491	(17)
Teknologi Informasi   Information Technology	204	200	2
<b>Laba Bersih   Attributable Net Income</b>	<b>14,464</b>	<b>19,191</b>	<b>(25)</b>

\* Disajikan kembali sehubungan dengan PSAK 24 (Revised 2013) – Imbalan Kerja | Restated due to implementation of PSAK 24 (Revised 2013) – Employee Benefits

## Laporan Laba Rugi dan Pendapatan Komprehensif Lainnya Konsolidasian

Pendapatan bersih konsolidasian yang dibukukan oleh Grup Astra turun sebesar 9% menjadi Rp 184,2 triliun, terutama karena tingkat penjualan yang lebih rendah pada sektor otomotif, alat berat dan pertambangan dan agribisnis. Laba bersih turun sebesar 25% menjadi Rp 14,5 triliun. Tanpa memperhitungkan dampak penurunan nilai aset tambang batu bara pada tahun ini dan tahun-tahun sebelumnya, laba bersih Grup Astra menurun 20% menjadi Rp 16,0 triliun.

Beban pokok pendapatan, beban penjualan, serta beban umum dan administrasi turun sebesar 8% menjadi Rp 167,0 triliun (2014: Rp 181,5 triliun), terutama disebabkan oleh penurunan beban pokok pendapatan sebesar 9% menjadi Rp 147,5 triliun (2014: Rp 162,9 triliun) dikarenakan volume bisnis yang lebih rendah. Sementara itu, beban penjualan, serta beban umum dan administrasi meningkat sebesar 5% menjadi Rp 19,5 triliun (2014: Rp 18,6 triliun), terutama disebabkan oleh peningkatan beban imbalan kerja di seluruh lingkup Grup Astra dan kerugian atas penjualan agunan yang diambil alih pada segmen usaha jasa keuangan, sedangkan pendapatan lainnya mengalami peningkatan sebesar 10% menjadi Rp 4,2 triliun (2014: Rp 3,9 triliun).

## Consolidated Statement of Profit or Loss and Other Comprehensive Income

The Group's consolidated net revenue was down 9% at Rp 184.2 trillion, primarily due to lower sales within automotive, heavy equipment and mining and agribusiness. Net income was down 25% at Rp 14.5 trillion. Exclusive of the impairment of coal mining properties in both the current and prior years, the Group's net income would have decreased 20% to Rp 16.0 trillion.

The total cost of revenue, selling, general and administrative expenses decreased by 8% to Rp 167.0 trillion (2014: Rp 181.5 trillion), primarily due to a decrease in cost of revenue by 9% to Rp 147.5 trillion (2014: Rp 162.9 trillion) on lower business volumes. Meanwhile, selling, general and administrative expenses increased by 5% to Rp 19.5 trillion (2014: Rp 18.6 trillion) primarily due to higher wage costs across the Group, and losses on the sale of repossessed collateral within the financial services businesses, while other income increased by 10% to Rp 4.2 trillion (2014: Rp 3.9 trillion).





# TINJAUAN KINERJA KEUANGAN

## FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW

Bagian atas hasil bersih ventura bersama dan entitas asosiasi turun sebesar 28% menjadi Rp 4,5 triliun (2014: Rp 6,2 triliun), dengan kontribusi dari PermataBank yang turun secara signifikan karena meningkatnya provisi kerugian pengucuran kredit sebagai konsekuensi dari penurunan kualitas siklus kredit korporasi, selain juga kontribusi yang lebih rendah dari ventura bersama dan entitas asosiasi segmen otomotif Grup Astra dengan volume penjualan otomotif yang lebih rendah akibat pelemahan pasar secara keseluruhan. Ventura bersama dan entitas asosiasi pada segmen otomotif menyumbang 89% (2014: 77%) dari seluruh hasil bersih ventura bersama dan entitas asosiasi. PermataBank, ventura bersama dengan Standard Chartered Bank dengan 44,56% kepemilikan saham Grup Astra, memberikan kontribusi sebesar Rp 4 miliar (2014: Rp 599 miliar) kepada bagian atas hasil bersih ventura bersama dan entitas asosiasi, atau turun 99%.

Beban pajak penghasilan yang dibukukan dalam laporan laba rugi konsolidasian merupakan pajak penghasilan tahun berjalan dan pajak penghasilan tangguhan Perseroan dan anak perusahaannya. Pajak penghasilan ventura bersama dan entitas asosiasi sudah termasuk dalam bagian atas hasil bersih ventura bersama dan entitas asosiasi. Beban pajak penghasilan sejumlah Rp 4,0 triliun, lebih rendah sebesar 18% dibandingkan tahun lalu (2014: Rp 4,9 triliun), terutama karena jumlah laba yang dikenakan pajak menurun. Perusahaan publik yang telah memenuhi persyaratan tertentu, salah satunya ekuitas *free-float* minimal sebesar 40%, berhak mendapatkan pengurangan pajak sebesar 5% dari pajak penghasilan badan yang berlaku. Sejak tahun fiskal 2009, Perseroan dan PT United Tractors Tbk telah memenuhi persyaratan tersebut dan karenanya menerapkan tarif pajak yang lebih rendah.

Pembahasan lebih terperinci mengenai kinerja keuangan Perseroan berdasarkan segmen usaha disajikan dalam bagian berikut. Pendapatan bersih per segmen adalah pendapatan bersih setelah eliminasi.

The Group's share of results of joint ventures and associates decreased by 28% to Rp 4.5 trillion (2014: Rp 6.2 trillion), with a significantly reduced contribution from PermataBank due to higher loan loss provisioning caused by a deterioration in the corporate credit cycle quality, in addition to lower contributions from the Group's automotive associates and joint ventures on lower automotive volumes due to a decline in the overall market. The Group's automotive joint ventures and associates comprised 89% (2014: 77%) of the share of results of joint ventures and associates. PermataBank, the Group's 44.56% held joint venture with Standard Chartered Bank, contributed Rp 4 billion (2014: Rp 599 billion) to the share of results of joint ventures and associates, a decrease of 99%.

Income tax expense recorded in the consolidated profit and loss account represents the current and deferred income tax for the Company and its subsidiaries. Income tax in relation to the Group's joint ventures and associates is presented within the share of results of joint ventures and associates. Income tax expense of Rp 4.0 trillion was 18% lower (2014: Rp 4.9 trillion), primarily due to lower taxable profits. Publicly listed entities which comply with certain requirements, one of which is the maintenance of a minimum 40% equity free-float, are entitled to a 5% tax rate reduction from the applicable corporate income tax rates. Since the fiscal year 2009, the Company and PT United Tractors Tbk have complied with these requirements and have therefore applied lower tax rates.

A more detailed discussion of the Group's financial performance by business activity follows. Net revenue by business activity represents a post-elimination figure.

## Otomotif

Pendapatan bersih dari segmen otomotif Grup Astra mencapai nilai Rp 95,4 triliun, turun sebesar 11% dari Rp 107,0 triliun pada tahun 2014. Pendapatan bersih dari bisnis otomotif memberikan kontribusi sebesar 52% terhadap total pendapatan bersih Grup Astra pada tahun 2015 (2014: 53%). Meskipun tingkat permintaan sektor otomotif nasional melemah sepanjang tahun karena perlambatan kondisi perekonomian, pangsa pasar Grup Astra tetap terjaga.

Laba bersih dari bisnis otomotif Grup Astra turun sebesar 12% menjadi Rp 7,5 triliun, yang terdiri dari Rp 3,5 triliun (2014: Rp 3,7 triliun) berasal dari Perseroan dan anak perusahaan serta Rp 4,0 triliun (2014: Rp 4,8 triliun) dari ventura bersama dan entitas asosiasi yang bergerak di bidang otomotif.

Maraknya pemberian diskon di pasar mobil memberikan dampak negatif terhadap divisi penjualan. Pada tahun 2015, total penjualan mobil nasional turun sebesar 16% menjadi 1.013.000 unit. Kinerja penjualan mobil Astra melemah sebesar 17% menjadi 510.000 unit, dengan pergeseran pangsa pasar dari 51% menjadi 50%. Grup Astra meluncurkan 17 model baru dan 13 model *revamped* sepanjang tahun 2015. Total penjualan nasional sepeda motor juga turun, yaitu sebesar 18% menjadi 6,5 juta unit. Penjualan Astra Honda Motor turun 12% menjadi 4,5 juta unit, dengan peningkatan pangsa pasar dari 64% menjadi 69%. Astra Honda Motor meluncurkan 9 model baru dan 8 model *revamped*.

Secara keseluruhan, total kapasitas terpasang pabrik kendaraan roda empat yang dimiliki oleh Grup Astra sebesar 780.000 unit (2014: 780.000 unit) per tahun, sedangkan kapasitas terpasang pada pabrik kendaraan roda dua yang dimiliki Grup Astra adalah 5.800.000 unit (2014: 5.300.000 unit) per tahun.

Bisnis komponen yang dikelola oleh Astra Otoparts mengalami penurunan laba bersih sebesar 63% menjadi Rp 319 miliar (2014: Rp 870 miliar), karena kontribusi yang lebih rendah dari kegiatan manufaktur akibat penurunan kinerja di pasar manufaktur kendaraan serta pelemahan nilai tukar Rupiah, meskipun terdapat sedikit peningkatan pendapatan penjualan ekspor dan suku cadang.

## Automotive

Net revenue from the Group's automotive businesses amounted to Rp 95.4 trillion, a decline of 11% from Rp 107.0 trillion in 2014. The Group's automotive businesses net revenue contributed 52% to total Group net revenue in 2015 (2014: 53%). Although national automotive demand weakened during the year due to a general slowdown in the economy, the Group's market share remains strong.

Net income from the Group's automotive businesses declined by 12% to Rp 7.5 trillion, comprising Rp 3.5 trillion (2014: Rp 3.7 trillion) from the Company and subsidiaries and Rp 4.0 trillion (2014: Rp 4.8 trillion) from its automotive joint ventures and associates.

Discounting in the car market continues to have a negative impact in the sales operations. In 2015, the wholesale market for cars fell by 16% to 1,013,000 units. Astra's car sales were 17% lower at 510,000 units, with its market share decreasing from 51% to 50%. The Group launched 17 new models and 13 revamped models during the year. The wholesale market for motorcycles decreased by 18% to 6.5 million units. Astra Honda Motor's sales fell by 12% to 4.5 million units, resulting in its market share increasing from 64% to 69%. Astra Honda Motor launched 9 new models and 8 revamped models during the year.

The total installed capacity from the four-wheeler plants which Astra Group holds an interest is 780,000 units (2014: 780,000 units) annually, while the total installed capacity for Astra Group's two-wheeler plants is 5,800,000 units (2014: 5,300,000 units) annually.

Astra Otoparts, the Group's component business, saw net income fall by 63% to Rp 319 billion (2014: Rp 870 billion), due to a lower contribution from its manufacturing business brought about by a decline in the OEM market and a weaker Rupiah, despite seeing a slight improvement in export and after market revenues.



# TINJAUAN KINERJA KEUANGAN

FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW

## Jasa Keuangan

Segmen usaha jasa keuangan Grup Astra membukukan pendapatan bersih sebesar Rp 17,1 triliun (2014: Rp 15,5 triliun) yang mencerminkan tingkat pertumbuhan sebesar 10%, terutama disebabkan oleh peningkatan kontribusi dari Federal International Finance, perusahaan pembiayaan sepeda motor. Segmen usaha ini memberikan kontribusi sebesar 9% terhadap total pendapatan bersih Group Astra di tahun 2015 (2014: 8%).

Laba bersih dari segmen usaha jasa keuangan menurun sebesar 25% menjadi Rp 3,6 triliun. Tanpa memperhitungkan keuntungan yang berasal dari akuisisi atas kepemilikan 50% saham Astra Aviva Life pada bulan Mei 2014, laba bersih dari segmen jasa keuangan turun sebesar 18%. Peningkatan pendapatan yang diraih oleh Federal International Finance dan Toyota Astra Financial Services diimbangi oleh penurunan kontribusi dari perusahaan jasa keuangan lainnya.

Perusahaan pembiayaan konsumen mengalami penurunan sebesar 6% pada total nilai pembiayaan, yaitu menjadi Rp 61 triliun, termasuk di dalamnya adalah jumlah yang didanai melalui *joint bank financing without recourse*. Astra Sedaya Finance, perusahaan pembiayaan mobil, membukukan penurunan laba bersih sebesar 17% menjadi Rp 969 miliar (2014: Rp 1,2 triliun), sedangkan laba bersih yang diraih Federal International Finance meningkat 15% menjadi Rp 1,5 triliun (2014: Rp 1,3 triliun), yang diuntungkan dari kenaikan pangsa pasar dan diversifikasi produk.

Total nilai pembiayaan dari divisi pembiayaan alat berat Grup Astra meningkat sebesar 7% menjadi Rp 3,9 triliun.

PermataBank, ventura bersama Astra dengan kepemilikan Perseroan sebesar 44,56%, melaporkan penurunan laba bersih sebesar 84% menjadi Rp 247 miliar (2014: Rp 1,6 triliun) akibat kenaikan biaya pencadangan yang berasal dari peningkatan jumlah kredit bermasalah menjadi 2,7% (2014: 1,7%), meskipun pendapatan bunga bersih lebih tinggi sebesar 14%.

## Financial Services

The Group's financial services businesses recorded net revenue of Rp 17.1 trillion (2014: Rp 15.5 trillion), reflecting a growth rate of 10%, primarily due to a higher contribution from motorcycle-focused Federal International Finance. The Group's financial services businesses net revenue contributed 9% to the total Group's net revenue in 2015 (2014: 8%).

Net income from the Group's financial services businesses decreased by 25% to Rp 3.6 trillion. Excluding the one-time gain from the acquisition of a 50% stake in Astra Aviva Life in May 2014, net income from the Group's financial services businesses declined by 18%. Increased earnings at Federal International Finance and Toyota Astra Financial Services were offset by a decline in the contributions from its other financial services interests.

The consumer finance businesses saw a decrease in the aggregate amount financed by 6% to Rp 61 trillion, including balances financed through joint bank financing without recourse. The car-focused Astra Sedaya Finance reported net income 17% lower at Rp 969 billion (2014: Rp 1.2 trillion), while Federal International Finance's net income was up 15% at Rp 1.5 trillion (2014: Rp 1.3 trillion), benefiting from improved market share and product diversification.

The aggregate amount financed through the Group's heavy equipment-focused finance operations increased by 7% to Rp 3.9 trillion.

Astra's 44.56%-held joint venture, PermataBank, reported its net income 84% lower at Rp 247 billion (2014: Rp 1.6 trillion) due to an increase in loan loss provisions as a consequence of non-performing loans rising to 2.7% (2014: 1.7%), despite recording 14% higher net interest income.



Asuransi Astra Buana, perusahaan asuransi Grup Astra, mencatat laba bersih 10% lebih rendah, yaitu Rp 911 miliar, terutama disebabkan oleh penurunan laba dari pendapatan investasi.

Ventura bersama baru milik Grup Astra dengan Aviva plc yang bergerak di bidang asuransi jiwa, telah memasarkan produk dan layanannya dengan nama "*Astra Life powered by Aviva*" dan berhasil menambahkan 28.500 nasabah asuransi jiwa perorangan dan lebih dari 180.000 nasabah untuk program kesejahteraan karyawan selama periode tersebut.

### Alat Berat dan Pertambangan

Segmen alat berat dan pertambangan Grup Astra membukukan pendapatan bersih sebesar Rp 49,2 triliun pada tahun 2015, mengalami penurunan sebesar 7% dari Rp 53,1 triliun pada tahun 2014. Kontribusi segmen ini kepada total pendapatan bersih Grup Astra di tahun 2015 adalah sebesar 27% (2014: 26%).

United Tractors, yang 59,5% sahamnya dimiliki oleh Astra, melaporkan penurunan pendapatan bersih sebesar 7% menjadi Rp 49,3 triliun, yang disertai dengan pembebanan penyusutan atas nilai properti tambang batu bara dalam jumlah yang lebih tinggi, sehingga menyebabkan penurunan laba bersih sebesar 28% menjadi Rp 3,9 triliun (2014: Rp 5,4 triliun), meskipun pelemahan Rupiah berdampak positif terhadap pendapatan yang diterima dalam mata uang Dolar AS serta aset moneter dalam bentuk mata uang Dolar AS. Dengan mempertimbangkan kondisi pasar yang lemah secara berkelanjutan disertai dengan ketidakpastian mengenai kapan pasar akan pulih serta sejauh mana pemulihan tersebut akan terjadi, United Tractors telah melakukan penyesuaian terhadap nilai properti tambang pada akhir tahun. Dampak bersih penurunan nilai tersebut terhadap laba bersih United Tractors setelah dikurangi porsi pemegang saham minoritas dan pajak adalah senilai Rp 2,6 triliun (2014: Rp 1,5 triliun).

The Group's general insurance company, Asuransi Astra Buana, recorded net income 10% lower at Rp 911 billion primarily due to a decrease in the contribution from investment earnings.

The Group's new life insurance joint venture with Aviva plc, which markets its products and services as "*Astra Life powered by Aviva*", acquired 28,500 individual life customers and more than 180,000 participants of its corporate employee benefits programs.

### Heavy Equipment and Mining

The Group's heavy equipment and mining businesses recorded net revenue of Rp 49.2 trillion in 2015, representing a 7% decrease from Rp 53.1 trillion in 2014. The contribution to the Group's net revenue in 2015 from its heavy equipment and mining businesses was 27% (2014: 26%).

United Tractors, which is 59.5%-owned, reported a 7% decrease in net revenue to Rp 49.3 trillion, which was combined with a depreciation in value of its coal mining properties, this led to a 28% decline in net income to Rp 3.9 trillion (2014: Rp 5.4 trillion), despite the benefit of a weaker Rupiah on its US dollar denominated income and US dollar denominated monetary assets. Due to the combination of continuing weak market conditions and uncertainty over the extent and timing of any recovery, United Tractors has adjusted impaired the carrying values of its coal mining properties at year end. The net impact of the impairment on United Tractor's attributable profit after minorities and taxes is Rp 2.6 trillion (2014: Rp 1.5 trillion).



# TINJAUAN KINERJA KEUANGAN

## FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW

Di bidang usaha mesin konstruksi, pendapatan bersih menurun sebesar 8% dengan melemahnya penjualan alat berat Komatsu sebesar 40% menjadi 2.124 unit, meskipun penurunan tersebut dapat diimbangi sebagian oleh pendapatan suku cadang yang menguat. Anak perusahaan United Tractors di bidang kontraktor penambangan, Pamapersada Nusantara melaporkan penurunan pendapatan bersih sebesar 8% akibat kontrak produksi batu bara turun 5% menjadi 114 juta ton (2014: 119 juta ton), dengan kontrak pemindahan tanah turut menurun sebesar 5% pada 766 juta *bank cubic meter* (2014: 806 juta *bank cubic meter*).

Anak-anak perusahaan United Tractors yang bergerak di bidang pertambangan membukukan penjualan batu bara 18% lebih rendah menjadi 4,6 juta ton (2014: 5,7 juta ton), dengan pendapatan bersih yang menurun sebesar 18%. United Tractors dan anak-anak perusahaannya memegang kepemilikan di sembilan tambang batu bara dengan perkiraan total cadangan sebesar 395 juta ton (2014: 405 juta ton).

Acset Indonusa, perusahaan kontraktor umum yang diakuisisi 50,1% sahamnya oleh United Tractors pada tahun 2015, mencatat laba bersih sebesar Rp 42 miliar, serta berhasil meningkatkan akuisisi kontrak baru senilai Rp 3,1 triliun sepanjang tahun 2015 dari Rp 616 miliar pada tahun 2014.

### Agribisnis

Pendapatan bersih Grup Astra dari segmen agribisnis turun sebesar 20% menjadi Rp 13,1 triliun (2014: Rp 16,3 triliun), terutama akibat penurunan harga. Kontribusi dari divisi agribisnis terhadap pendapatan bersih Grup pada tahun 2015 adalah 7% (2014: 8%). Laba bersih dari divisi agribisnis adalah Rp 493 miliar, turun sebesar 75%.

In the construction machinery business, net revenue declined 8% as Komatsu heavy equipment sales fell by 40% to 2,124 units, although this was partly offset by higher parts revenue. The contract mining operations of subsidiary, Pamapersada Nusantara, reported a 8% decrease in net revenue as contract coal production declined 5% to 114 million tonnes (2014: 119 million tonnes), with contract overburden removal down 5% at 766 million bank cubic meters (2014: 806 million bank cubic meters).

United Tractors' mining subsidiaries reported coal sales 18% lower at 4.6 million tonnes (2014: 5.7 million tonnes), with net revenue decreasing by 18%. United Tractors and its subsidiaries own interests in nine coal mines with combined reserves estimated at 395 million tonnes (2014: 405 million tonnes)

Recently acquired general contractor, Acset Indonusa, 50.1%-held by United Tractors, reported net income of Rp 42 billion, increasing its new contracts during the year to Rp 3.1 trillion, from Rp 616 billion in 2014.

### Agribusiness

The Group's net revenue from agribusiness decreased by 20% to Rp 13.1 trillion (2014: Rp 16.3 trillion), primarily due to lower prices. The contribution from the agribusiness division to the Group's net revenue in 2015 was 7% (2014: 8%). Net income from the Group's agribusiness segment was Rp 493 billion, a decrease of 75%.

Astra Agro Lestari, dengan kepemilikan Perseroan sebesar 79,7%, membukukan laba bersih sebesar Rp 619 miliar (2014: Rp 2,5 triliun), lebih rendah 75%. Harga rata-rata CPO melemah sebesar 16% pada Rp 6.971/kg (2014: Rp 8.282/kg) dibandingkan dengan tahun lalu, dan penjualan CPO lebih rendah sebesar 24% dengan 1,0 juta ton (2014: 1,4 juta ton), sedangkan penjualan Olein meningkat sebesar 62% menjadi 412.000 ton. Keuntungan dari pelemahan mata uang Rupiah terhadap pendapatan AAL yang terkait dengan mata uang Dolar AS tidak mampu mengimbangi dampak kerugian yang timbul atas kewajiban moneterinya dalam mata uang Dolar AS.

### Infrastruktur, Logistik dan Lainnya

Pendapatan bersih dari segmen usaha infrastruktur, logistik dan lainnya mencapai sebesar Rp 6,9 triliun (2014: Rp 7,8 triliun), mengalami penurunan sebesar 10% akibat pendapatan konstruksi jalan tol yang lebih rendah, dan memberikan kontribusi sebesar 4% terhadap pendapatan bersih Grup Astra di tahun 2015 (2014: 4%). Laba bersih dari kegiatan usaha infrastruktur, logistik dan lain-lain turun sebesar 17% menjadi Rp 406 miliar (2014: Rp 491 miliar).

Jalan tol Tangerang-Merak sepanjang 72,5 kilometer yang dioperasikan oleh Marga Mandalasakti, anak perusahaan dengan kepemilikan sebesar 79,3% oleh Grup Astra, melaporkan peningkatan 7% dari volume kendaraan menjadi 46 juta kendaraan. Proses pembangunan jalan tol Kertosono-Mojokerto sepanjang 40,5 kilometer di dekat Surabaya, yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Astra, terus berlangsung. Ruas pertama, sepanjang 14,7 kilometer, telah beroperasi pada bulan Oktober 2014, sementara tahap-tahap selanjutnya yang diharapkan dapat mulai beroperasi pada tahun 2016 dan 2017 akan bergantung pada kelancaran proses pembebasan lahan. Pada bulan Juli 2015, Astratel mengakuisisi kepemilikan 25% pada jalan tol Semarang - Solo sepanjang 73 kilometer, yang mana ruas pertama dan kedua sepanjang 23 kilometer, telah operasional. Bersama dengan kepemilikan Astratel sebesar 40% pada jalan tol lingkaran luar Jakarta rute Kunciran-Serpong sepanjang 11,2 kilometer, maka Astra Grup secara keseluruhan memiliki konsesi atas 197,2 kilometer jalan tol.

Astra Agro Lestari, which is 79.7%-held, reported net income of Rp 619 billion (2014: Rp 2.5 trillion), down 75%. Average CPO prices achieved were 16% lower at Rp 6,971/kg (2014: Rp 8,282/kg) compared with last year, and CPO sales were 24% lower at 1.0 million tonnes (2014: 1.4 million tonnes), while Olein sales increased by 62% to 412,000 tonnes. The benefit of a weaker Rupiah on its US Dollar denominated and linked income was more than offset by its US Dollar monetary liabilities.

### Infrastructure, Logistics and Other

Net revenue from infrastructure, logistics and other amounted to Rp 6.9 trillion (2014: Rp 7.8 trillion), decreasing by 10% due to lower toll road construction revenue, contributing 4% to the Group's net revenue in 2015 (2014: 4%). Net income from infrastructure, logistics and others fell by 17% to Rp 406 billion (2014: Rp 491 billion).

The 72.5 km Tangerang-Merak toll road, operated by 79.3%-owned Marga Mandalasakti, reported a 7% increase in traffic volumes to 46 million vehicles. Construction continues at the wholly-owned 40.5 km Kertosono-Mojokerto toll road near Surabaya. Section 1, which is 14.7 km long, began operation in October 2014 and further stages are expected to be operational during 2016 and 2017, subject to the timely completion of land acquisitions. In July 2015, Astratel acquired a 25% interest in the 73 km Semarang – Solo toll road, of which sections 1 and 2, being 23 km, are operational. Taken together with Astratel's 40% interest in the greenfield 11.2 km Kunciran-Serpong toll road on Jakarta's outer ring-road, the Group has an interest in 197.2 km of toll road.





# TINJAUAN KINERJA KEUANGAN

## FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW

PAM Lyonnaise Jaya, yang mengoperasikan sistem air bersih untuk kawasan Jakarta Barat, mengalami volume penjualan yang relatif datar dengan 160 juta meter kubik.

Pendapatan Serasi Autoraya turun sebesar 5% dan laba bersih turun sebesar 68% menjadi Rp 51 miliar (2014: Rp 157 miliar), akibat penurunan sebesar 15% pada jumlah kontrak sewa kendaraan menjadi 25.000 unit (2014: 29.000 unit) di kegiatan usaha penyewaan mobil.

Anandamaya Residences, proyek residensial eksklusif berlokasi di pusat bisnis Jakarta, yang 60% sahamnya dimiliki oleh Perseroan, masih memimpin dari segi harga dan sangat diminati di pasar properti, dengan lebih dari 90% total 509 unit yang ada telah terjual. Pembangunan Anandamaya Residences serta Menara Astra, proyek perkantoran grade-A yang terletak bersebelahan dan juga dimiliki oleh Grup Astra, ditargetkan selesai pada tahun 2018.

### Teknologi Informasi

Pendapatan bersih dari segmen teknologi informasi mencapai sebesar Rp 2,5 triliun (2014: Rp 2,0 triliun), meningkat sebesar 23% karena pertumbuhan volume bisnis dan berkontribusi sebesar 1% terhadap total pendapatan bersih Grup Astra (2014: 1%). Laba bersih dari segmen teknologi informasi bertumbuh sebesar 2% menjadi Rp 204 miliar (2014: Rp 200 miliar).

Astra Graphia, dengan kepemilikan 76,9% oleh Grup Astra, bergerak di bidang solusi dokumen dan teknologi informasi dan komunikasi serta merupakan distributor tunggal alat kantor Fuji Xerox di Indonesia. Astragraphia membukukan laba bersih sebesar Rp 265 miliar (2014: Rp 260 miliar), naik 2%. Tanpa memperhitungkan keuntungan dari penjualan 51% saham di AGIT Monitise pada Juni 2014, laba bersih dari teknologi informasi meningkat 20% karena kenaikan pendapatan.

PAM Lyonnaise Jaya, which operates the western Jakarta water utility system, experienced flat sales volume of 160 million cubic meters.

Serasi Autoraya's revenue declined by 5% and net income decreased by 68% to Rp 51 billion (2014: Rp 157 billion), with a 15% decline in the number of vehicles under contract at its car leasing and rental business to 25,000 units (2014: 29,000 units).

Anandamaya Residences, the Group's 60%-held luxury residential development project located in Jakarta's Central Business District, continues to achieve market leading pricing and strong buyer interest, with unit sales completed being over 90% out of a total of 509 units sold. Completion of Anandamaya Residences, and the Group's adjacent grade A office tower Menara Astra, is expected in 2018, as planned.

### Information Technology

Net revenue from the information technology segment amounted to Rp 2.5 trillion (2014: Rp 2.0 trillion), increasing by 23% due to higher business volumes, and contributing 1% to the Group's total net revenue (2014: 1%). Net income from information technology grew by 2% to Rp 204 billion (2014: Rp 200 billion).

Astra Graphia, 76.9%-owned, which is active in the area of document information and communication technology solutions and is the sole distributor of Fuji Xerox office equipment in Indonesia, reported net income of Rp 265 billion (2014: Rp 260 billion), up 2%. Excluding the one-time gain on sale of a 51% stake in AGIT Monitise in June 2014, net income from information technology increased by 20% on higher revenues.

## Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian

Pada tahun 2015, Grup Astra membukukan laba bersih konsolidasian sebesar Rp 14,5 triliun (2014: Rp 19,2 triliun) dan membayar dividen sebesar Rp 8,7 triliun (2014: Rp 8,7 triliun), yang menghasilkan peningkatan nilai aset bersih per lembar saham sebesar 7% menjadi Rp 2.521 pada 31 Desember 2015.

Pada tanggal 31 Desember 2015, total aset mencapai nilai Rp 245,4 triliun (2014: Rp 236,0 triliun), naik 4% dari tahun 2014. Total liabilitas adalah sebesar Rp 118,9 triliun (2014: Rp 115,8 triliun), naik 3% dari tahun 2014, yang mencerminkan laba tahun berjalan, aktivitas bisnis dan belanja modal.

Pada tanggal 31 Desember 2015, sejumlah 48% dari total aset dibiayai oleh liabilitas (2014: 49%). Perseroan memiliki jumlah aset yang memadai untuk memenuhi semua liabilitas. Aset lancar berada pada posisi Rp 105,2 triliun pada akhir tahun 2015 (2014: Rp 97,2 triliun), 38% di atas jumlah liabilitas lancar. Grup tetap berada dalam posisi kuat untuk memenuhi semua liabilitas jangka pendek.

Piutang usaha terutama terdiri dari piutang United Tractors dari pelanggannya, piutang Perseroan dari *dealer* pihak ketiga untuk mobil dan sepeda motor, dan piutang usaha dari Astra Otoparts. Penurunan piutang usaha sebesar 17% menjadi Rp 17,8 triliun (2014: Rp 21,3 triliun) menunjukkan adanya penurunan kegiatan bisnis pada segmen alat berat dan pertambangan serta usaha otomotif Grup Astra sepanjang tahun 2015. Sementara itu, perputaran piutang usaha tercatat 39 hari (2014: 37 hari).

Persediaan terutama terdiri dari alat berat dan suku cadang milik United Tractors, kendaraan dan suku cadang dari usaha otomotif Grup Astra, dan CPO dari Astra Agro Lestari. Persediaan meningkat sebesar 8% menjadi Rp 18,3 triliun (2014: Rp 17,0 triliun) pada tanggal 31 Desember 2015, terutama disebabkan oleh peningkatan jumlah mesin konstruksi dan kendaraan masing-masing untuk kebutuhan United Tractors dan operasional penjualan Astra serta jumlah CPO yang lebih tinggi pada kegiatan Astra Agro Lestari. Perputaran persediaan konsolidasian Grup Astra adalah 44 hari pada tahun 2015 (2014: 35 hari).

## Consolidated Statement of Financial Position

In 2015, the Group earned consolidated net income of Rp 14.5 trillion (2014: Rp 19.2 trillion) and paid dividends of Rp 8.7 trillion (2014: Rp 8.7 trillion), resulting in an increase in the Group's net asset value per share of 7% to Rp 2,521 at 31 December 2015.

As at 31 December 2015, total assets were Rp 245.4 trillion (2014: Rp 236.0 trillion), a 4% increase from 2014 and total liabilities stood at Rp 118.9 trillion (2014: Rp 115.8 trillion), a 3% increase from 2014, reflective of current year earnings, business activity and capital expenditure.

As at 31 December 2015, 48% of total assets are financed by liabilities (2014: 49%). The Company has sufficient assets to cover its liabilities. Current assets stood at Rp 105.2 trillion at the end of 2015 (2014: Rp 97.2 trillion), 38% above current liabilities. The Group remains in a strong position to cover its current liabilities.

Trade receivables predominantly comprise of amounts owing to United Tractors from customers, amounts owing to the Company from third party automotive and motorcycle dealers, and amounts owing to Astra Otoparts. The decrease in trade receivables by 17% to Rp 17.8 trillion (2014: Rp 21.3 trillion) is an indication of reduced business volumes in the Group's heavy equipment and mining businesses, and automotive businesses during 2015. Meanwhile, average trade receivable days were 39 days (2014: 37 days).

Inventories are mainly comprised of heavy equipment and spare parts held by United Tractors, vehicles and spare parts held by the Group's automotive businesses, and CPO held by Astra Agro Lestari. Inventories increased by 8% to Rp 18.3 trillion (2014: Rp 17.0 trillion) at 31 December 2015, predominately due to an increase in construction machinery and motor vehicles held by United Tractors and Astra's sales operations, respectively, and higher levels of CPO held by Astra Agro Lestari. The Group's consolidated inventory turnover was 44 days in 2015 (2014: 35 days).



# TINJAUAN KINERJA KEUANGAN

## FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW

Aset tetap setelah dikurangi akumulasi penyusutan naik sebesar 1% menjadi Rp 41,7 triliun (2014: Rp 41,3 triliun) pada tanggal 31 Desember 2015. Peningkatan tersebut terutama disebabkan adanya investasi tanah dan bangunan, utamanya untuk kebutuhan dealer baru dalam kegiatan operasional penjualan Astra. Pada akhir tahun, Perseroan memiliki 285 *dealer* mobil (2014: 275) dan 148 *dealer* sepeda motor secara nasional (2014: 143).

Properti pertambangan terutama terdiri dari konsesi tambang batu bara yang dimiliki oleh anak usaha United Tractors serta cadangan batu bara yang terdapat di sejumlah wilayah konsesi, yang akan berakhir pada waktu yang berbeda-beda sampai dengan tahun 2035. Nilai properti pertambangan, setelah dikurangi akumulasi amortisasi, turun sebesar 47% menjadi Rp 4,9 triliun (2014: Rp 9,1 triliun), terutama karena adanya kerugian penurunan nilai sebesar Rp 4,7 triliun (2014: Rp 2,7 triliun).

Hak konsesi adalah hak perusahaan jalan tol yang memberikan hak kepada pemegang konsesi untuk menerima pembayaran tol dari pengguna jalan dengan mempertimbangkan pendanaan dan pembangunan infrastruktur jalan. Hak konsesi terkait dengan nilai wajar aset tersebut ditambah dengan biaya pinjaman yang dikapitalisasi selama masa pembangunan. Konsesi jalan tol dimiliki oleh anak perusahaan Marga Harjaya Infrastruktur (pemegang konsesi atas jalan tol Kertosono - Mojokerto sepanjang 40,5 km), Marga Mandalasakti (pemegang konsesi atas jalan tol Tangerang - Merak sepanjang 72,5 km), dan Trans Marga Jateng (pemegang konsesi atas jalan tol Solo - Semarang sepanjang 73 km) dengan masa konsesi yang masing-masing berlaku sampai dengan tahun 2045 dan 2047. Hak konsesi, setelah dikurangi akumulasi amortisasi, meningkat sebesar 7% menjadi Rp 5,3 triliun (2014: Rp 4,9 triliun), terutama karena proses pembangunan jalan tol Kertosono - Mojokerto yang masih berlangsung dan akuisisi jalan tol Semarang-Solo.

Piutang pembiayaan jangka pendek dan jangka panjang merupakan kelompok aset terbesar Grup Astra saat ini. Portofolio piutang pembiayaan Grup Astra terdiri dari piutang pembiayaan konsumen sebesar 89% (2014:

Accumulated depreciation of net fixed assets increased by 1% to Rp 41.7 trillion (2014: Rp 41.3 trillion) at 31 December 2015. The increase was mainly due to investments in land and buildings, mainly attributable to new dealerships within Astra's sales operations. At year end, the Company owns 285 car dealerships (2014: 275) and 148 motorcycle dealerships nationwide (2014: 143).

Mining properties mainly represent contractual rights held by subsidiaries of United Tractors to mine coal reserves in specific concession areas which will expire at various points until 2035. Mining properties net of accumulated amortization decreased by 47% to Rp 4.9 trillion (2014: Rp 9.1 trillion), mainly due to a gross impairment charge of Rp 4.7 trillion (2014: Rp 2.7 trillion).

Concession rights are toll road concession rights that grant the holder the right to receive tolls from users in consideration for the financing and construction of the infrastructure. This right corresponds to the fair value of the asset under concession plus the borrowing costs capitalised during the construction phase. Toll road concession rights held by subsidiaries Marga Harjaya Infrastruktur (holds the 40.5 km Kertosono - Mojokerto toll road concession), Marga Mandalasakti (holds the 72.5 km Tangerang - Merak toll road concession), and Trans Marga Jateng (holds the 73 km Solo - Semarang toll road concession) are valid until 2045 and 2047, respectively. Concession rights net of accumulated amortisation increased by 7% to Rp 5.3 trillion (2014: Rp 4.9 trillion), largely as a consequence of the ongoing construction of the Kertosono - Mojokerto toll road and the acquisition of Semarang-Solo toll road.

Current and non-current financing receivables are the Group's largest category of asset. The Group's portfolio of financing receivables is 89% (2014: 86%) consumer financing receivables and 11% (2014: 14%) finance lease

86%) dan sewa pembiayaan sebesar 11% (2014: 14%), mengalami penurunan sebesar 1% menjadi Rp 60,1 triliun (2014: Rp 60,7 triliun) pada tanggal 31 Desember 2015. Portofolio pembiayaan konsumen mencakup pembiayaan otomotif, yakni mendukung merek-merek yang Astra distribusikan, antara lain Toyota, Daihatsu dan Isuzu untuk pasar mobil dan Honda untuk pasar sepeda motor. Portofolio sewa pembiayaan terdiri dari pembiayaan *leasing* untuk mendukung penjualan alat berat Komatsu. Seluruh pembiayaan memiliki jaminan berupa kendaraan maupun alat berat yang dibiayai. Tingkat suku bunga efektif untuk piutang sewa pembiayaan baru pada tahun 2015 berkisar antara 9,0% sampai dengan 22,6% untuk pembiayaan dalam denominasi Rupiah (2014: 7,5% sampai dengan 21,1%) dan antara 7,0% sampai dengan 10,0% (2014: 7,0% sampai dengan 11,0%) untuk pembiayaan berdenominasi Dolar AS.

Kerugian piutang pembiayaan diakui pada saat terjadinya, yang mengharuskan manajemen untuk memperkirakan nilai kerugian yang terkandung dalam portofolio. Karenanya, estimasi dibuat dengan mempertimbangkan riwayat kerugian, penyesuaian dengan kondisi saat ini, dan penilaian atas dampak yang mungkin terjadi berdasarkan sejumlah data yang dapat dicermati, termasuk aspek-aspek kondisi ekonomi yang sedang berlangsung seperti tingkat tunggakan, kondisi keuangan konsumen dan segmen pasar tertentu, nilai jaminan serta tingkat suku bunga baik saat ini maupun ke depan. Penyisihan untuk piutang ragu-ragu pada tanggal 31 Desember 2015 sebesar Rp 2,7 triliun, dibandingkan dengan Rp 2,9 triliun pada tanggal 31 Desember 2014, atau turun 6%. Secara persentase dari total piutang pembiayaan, total penyisihan tersebut sedikit turun dari 4,7% menjadi 4,5%. Hal ini merupakan indikasi adanya peningkatan kualitas portofolio kredit sepanjang tahun, proses persetujuan kredit yang cermat, dan struktur pembiayaan yang baik dengan profil amortisasi yang tepat.

Modal kerja bersih, yang mencerminkan piutang usaha dan persediaan dikurangi utang usaha, adalah Rp 15,6 triliun pada tanggal 31 Desember 2015 dibandingkan dengan Rp 19,5 triliun pada tanggal 31 Desember 2014. Penyebab utamanya adalah penurunan modal kerja pada segmen usaha alat berat.

receivables, and decreased by 1% to Rp 60.1 trillion (2014: Rp 60.7 trillion) at 31 December 2015. The consumer portfolio primarily relates to auto loans, supporting the brands that Astra distributes, including Toyota, Daihatsu and Isuzu in the car market and Honda in the motorcycle market. The finance lease portfolio primarily comprises equipment leased to support the sale of Komatsu heavy equipment. All loans are collateralized against vehicle or heavy equipment. The effective annual interest rate for the new financing lease receivables in 2015 ranges from 9.0% to 22.6% for rupiah financing (2014: 7.5% to 21.1%) and 7.0% to 10.0% (2014: 7.0% to 11.0%) for USD Dollar financing.

Losses on financing receivables are recognized when they are incurred, which requires management to estimate probable losses inherent in the portfolio. Such an estimate requires consideration of historical loss experience, adjusted for current conditions, and judgments about the probable effects of relevant observable data, including present economic conditions such as delinquency rates, financial health of specific customers and market segments, collateral values and the present and expected future levels of interest rates. The provision for doubtful receivables at 31 December 2015 totalled Rp 2.7 trillion, compared with Rp 2.9 trillion at 31 December 2014, a decrease of 6%. As a percentage of total financing receivables, the overall provision has slightly fallen from 4.7% to 4.5%, which is an indication of improved portfolio quality during the year, prudent credit approval processes and the structuring of loans with an appropriate amortization profile.

Net working capital, representing trade receivables and inventories, less trade payables, was Rp 15.6 trillion at 31 December 2015, compared to Rp 19.5 trillion at 31 December 2014, largely due to reduction in working capital in the heavy equipment segment.





# TINJAUAN KINERJA KEUANGAN

## FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW

Utang usaha sebagian besar merupakan utang usaha United Tractors kepada pemasok, termasuk Grup Komatsu; utang usaha divisi penjualan otomotif Astra atas pembelian mobil dan sepeda motor, serta utang Astra Otoparts atas pembelian bahan baku dan barang jadi. Utang usaha kepada pihak ketiga per 31 Desember 2015 termasuk utang kepada Grup Komatsu senilai Rp 7,7 triliun (2014: Rp 7,0 triliun) yang dijamin dengan *letter of credit*. Peningkatan utang usaha sebesar 9% menjadi Rp 20,6 triliun (2014: Rp 18,8 triliun), terutama disebabkan oleh peningkatan nilai utang dari usaha United Tractors.

Saldo keseluruhan kas bersih, di luar anak perusahaan jasa keuangan Grup Astra, mencapai Rp 1,0 triliun, dibandingkan utang bersih sebesar Rp 3,3 triliun pada akhir tahun 2014, terutama karena arus modal kerja yang kuat.

Anak-anak usaha Grup Astra di segmen jasa keuangan memiliki utang bersih sebesar Rp 44,6 triliun pada akhir 2015, dibandingkan dengan Rp 45,9 triliun pada akhir tahun 2014, akibat penurunan volume pembiayaan kendaraan bermotor. Segmen jasa keuangan Grup Astra didanai oleh berbagai sumber pendanaan, termasuk utang bank, obligasi dan ekuitas.

Utang jangka panjang utamanya berkaitan dengan usaha jasa keuangan Grup Astra. Utang jangka panjang, termasuk yang akan jatuh tempo kurang dari satu tahun, mengalami penurunan sebesar 1% menjadi Rp 58,7 triliun pada tanggal 31 Desember 2015 (2014: Rp 59,5 triliun). Dari jumlah tersebut, sebanyak 20% (2014: 18%) adalah pinjaman bilateral dari bank, 40% (2014: 45%) pinjaman sindikasi bank, 2% (2014: 2%) pinjaman non-bank dan utang sewa pembiayaan dan 38% (2014: 35%) adalah obligasi. Perseroan tidak menjamin pelunasan surat utang yang diterbitkan oleh entitas anak.

Pada akhir tahun 2015, total liabilitas mencapai Rp 118,9 triliun (2014: Rp 115,8 triliun), meningkat 3% dari tahun 2014. Sekitar 64% (2014: 64%) atau Rp 76,2 triliun (2014: Rp 74,2 triliun) merupakan liabilitas jangka pendek, dan liabilitas jangka panjang adalah Rp 42,7 triliun (2014: Rp 41,6 triliun) atau sekitar 36% (2014: 36%) dari total liabilitas.

Trade payables are predominantly comprised of amounts owing by United Tractors to suppliers, including Komatsu Group, amounts owing by Astra's sales operations for the purchase of cars and motorcycles, and amounts owing by Astra Otoparts for the purchase of raw materials and finished units. Trade payables to third parties as at 31 December 2015 included Rp 7.7 trillion (2014: Rp 7.0 trillion) owing to Komatsu Group which are secured by letters of credit. The increase in trade payables by 9% to Rp 20.6 trillion (2014: Rp 18.8 trillion) was largely due to an increase in United Tractors trade payables balance.

Overall net cash, exclusive of the Group's financial services subsidiaries, was Rp 1.0 trillion, compared to net debt of Rp 3.3 trillion at the end of 2014, primarily due to strong working capital inflows.

The Group's financial services subsidiaries had net debt of Rp 44.6 trillion at the end of 2015, compared to Rp 45.9 trillion at 2014 year end, due to the decrease in the automotive volumes financed. The Group's financial services businesses are funded through a mixture of bank debt, bonds and equity capital.

Long-term debt predominantly relates to the Group's financial services businesses. Long-term debt, inclusive of the current portion, decreased by 1% to Rp 58.7 trillion at 31 December 2015 (2014: Rp 59.5 trillion). Of the total amount, 20% (2014: 18%) were bilateral loans from banks, 40% (2014: 45%) were syndicated bank loans, 2% (2014: 2%) were non bank loans and obligations under finance lease and 38% (2014: 35%) were bonds. The Company does not guarantee the repayment of debt issued by any of its subsidiaries.

At the end of 2015, total liabilities stood at Rp 118.9 trillion (2014: Rp 115.8 trillion), a 3% increase from 2014. Approximately 64% (2014: 64%) or Rp 76.2 trillion (2014: Rp 74.2 trillion) consists of current liabilities, and total non-current liabilities were Rp 42.7 trillion (2014: Rp 41.6 trillion), 36% (2014: 36%) of total liabilities.

Total ekuitas yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk meningkat sebesar Rp 6,5 triliun atau 7% menjadi Rp 102,0 triliun pada akhir tahun 2015 (2014: Rp 95,5 triliun). Total ekuitas meningkat terutama karena peningkatan laba ditahan yang belum ditentukan penggunaannya sebesar 6% menjadi Rp 92,6 triliun (2014: Rp 86,9 triliun).

## Arus Kas

Arus kas masuk dari aktivitas operasi untuk tahun 2015 adalah Rp 26,3 triliun (2014: Rp 15,0 triliun). Jumlah ini merupakan peningkatan sebesar Rp 11,3 triliun dari tahun 2014, terutama karena perbaikan pada modal kerja, walaupun terjadi penurunan volume bisnis.

Arus kas keluar untuk aktivitas investasi pada tahun 2015 adalah Rp 7,5 triliun (2014: Rp 9,6 triliun), turun sebesar Rp 2,1 triliun. Belanja modal bersih turun sebesar 27% menjadi Rp 7,9 triliun (2014: Rp 10,8 triliun). Dividen tunai yang diterima sebesar Rp 3,6 triliun (2014: Rp 4,1 triliun), atau turun sebesar 13%, yang terutama berasal dari Astra Honda Motor, Toyota Astra Motor dan Astra Daihatsu Motor.

Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas pendanaan adalah sebesar Rp 13,4 triliun (2014: Rp 4,0 triliun), meningkat 231%, termasuk didalamnya pembayaran bersih utang jangka panjang dan pinjaman jangka pendek sebesar Rp 2,1 triliun (2014: penerimaan sebesar Rp 4,9 triliun). Dividen tunai yang dibayarkan sebesar Rp 10,6 triliun (2014: Rp 10,2 triliun), meningkat 4%.

## Struktur Modal

### Struktur Modal

Pada akhir tahun, fasilitas pinjaman yang mengikat yang belum digunakan adalah sebesar Rp 24,0 triliun (2014: Rp 22,6 triliun). Selain itu, Grup Astra memiliki kas dan setara kas senilai Rp 27,1 triliun (2014: Rp 20,9 triliun). Grup Astra memiliki posisi kuat untuk memenuhi seluruh liabilitas jangka pendeknya, yang mencapai 73% dari nilai aset lancar pada akhir tahun (2014: 76%).

Pada tanggal 31 Desember 2015, sekitar 74% (2014: 67%) dari pinjaman Grup Astra, di luar pinjaman segmen usaha jasa keuangan, dikenakan tingkat bunga mengambang

Total equity attributable to the owners of the parent increased by Rp 6.5 trillion or 7% to Rp 102.0 trillion at the end of 2015 (2014: Rp 95.5 trillion). Total equity increased primarily due to increased retained earnings by 6% to Rp 92.6 trillion (2014: Rp 86.9 trillion).

## Cash Flow

The net cash inflow from operating activities for the year was Rp 26.3 trillion (2014: Rp 15.0 trillion). This represented an increase of Rp 11.3 trillion from 2014, mainly due improvements in working capital, despite lower business volume.

The net cash outflow from investing activities for the year was Rp 7.5 trillion (2014: Rp 9.6 trillion), a decrease of Rp 2.1 trillion. Net capital expenditures decreased by 27% to Rp 7.9 trillion (2014: Rp 10.8 trillion). Cash dividends received were Rp 3.6 trillion (2014: Rp 4.1 trillion), a decrease of 13%, predominantly from Astra Honda Motor, Toyota-Astra Motor and Astra Daihatsu Motor.

Net cash flow used from financing activities were Rp 13.4 trillion (2014: Rp 4.0 trillion), an increase of 231%, and include the net repayments of long-term debt and short-term borrowings of Rp 2.1 trillion (2014: net proceeds Rp 4.9 trillion). Cash dividends paid were Rp 10.6 trillion (2014: Rp 10.2 trillion), a 4% increase.

## Capital Structure

### Capital Structure

At the year end, undrawn committed facilities totaled Rp 24.0 trillion (2014: Rp 22.6 trillion). In addition, the Group had available cash and cash equivalents of Rp 27.1 trillion (2014: Rp 20.9 trillion). The Group remains in a strong position to cover its current liabilities, which represent 73% of current assets at year end (2014: 76%).

As at 31 December 2015 approximately 74% (2014: 67%) of the Group's borrowings, exclusive of financial services companies, were at floating rates and the



# TINJAUAN KINERJA KEUANGAN

## FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW

sementara sisanya, sebesar 26% (2014: 33%) dikenakan tingkat bunga tetap atau menggunakan lindung nilai suku bunga. Dengan memperhitungkan perusahaan jasa keuangan, maka sekitar 27% (2014: 21%) dari pinjaman Grup Astra menggunakan tingkat bunga mengambang dan sisa sebesar 73% (2014: 79%) menggunakan suku bunga tetap atau lindung nilai suku bunga pada tanggal 31 Desember 2015. Seluruh lindung nilai suku bunga dilakukan melalui lembaga keuangan yang terpercaya.

### Kebijakan Struktur Modal

Secara keseluruhan, pengaturan pendanaan Grup Astra dirancang untuk memastikan adanya keseimbangan antara ekuitas dan utang, dalam jangka pendek maupun panjang, agar tercipta ruang yang memadai untuk pengembangan usaha. Astra Grup secara aktif dan teratur mengkaji serta mengelola struktur modal untuk memastikan struktur modal dan imbal hasil bagi pemegang saham senantiasa berada pada tingkat optimal. Upaya ini dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan modal di masa mendatang dan efisiensi modal Grup Astra, profitabilitas saat ini dan proyeksi ke depan, proyeksi arus kas operasional, proyeksi belanja modal, dan proyeksi peluang investasi strategis. Dalam rangka mempertahankan atau menyesuaikan struktur modal, Grup Astra dapat menyesuaikan jumlah dividen yang dibayarkan kepada pemegang saham, menerbitkan saham baru, atau menjual aset untuk mengurangi utang.

Grup Astra memonitor tingkat modal berdasarkan *gearing ratio* konsolidasian. *Gearing ratio* dihitung sebagai perbandingan antara jumlah utang bersih terhadap total ekuitas. Grup Astra secara terpisah memonitor utang bersih konsolidasian perusahaan jasa non-keuangan dan perusahaan jasa keuangan, dengan pertimbangan perusahaan jasa keuangan beroperasi dengan mengandalkan utang dalam jumlah yang lebih besar. Per akhir tahun 2015, rasio kas bersih terhadap ekuitas Grup Astra, di luar anak usaha jasa keuangan, adalah sebesar 1% (2014: utang bersih 3%). Rasio utang bersih terhadap ekuitas termasuk anak perusahaan jasa keuangan pada akhir tahun 2015 adalah 34% (2014: 41%). Grup Astra tidak memiliki kebijakan tertentu yang mengatur jumlah utang bersih terhadap ekuitas konsolidasian.

Sepanjang tahun 2015, anak perusahaan Grup Astra menerbitkan obligasi sebesar Rp 6,6 triliun (2014:

remaining 26% (2014: 33%) were either at fixed rates or covered by interest rate hedges. Inclusive of financial services companies approximately 27% (2014: 21%) of the Group's borrowings were at floating rates and the remaining 73% (2014: 79%) were either at fixed rates or covered by interest rate hedges as at 31 December 2015. All interest rate hedges are with major creditworthy financial institutions.

### Capital Structure Policy

Overall, the Group's funding arrangements are designed to keep an appropriate balance between equity and debt, both short and long term, to give flexibility to develop the business. The Group actively and regularly reviews and manages its capital structure to ensure optimal capital structure and shareholder returns, taking into consideration the future capital requirements and capital efficiency of the Group, prevailing and projected profitability, projected operating cash flows, projected capital expenditures and projected strategic investment opportunities. In order to maintain or adjust the capital structure, the Group may adjust the amount of dividends paid to shareholders, issue new shares or sell assets to reduce debt.

The Group monitors capital on the basis of the Group's consolidated gearing ratio. The gearing ratio is calculated as net debt divided by total equity. The Group also separately monitors the consolidated net debt of non-financial services companies and consolidated net debt of financial services companies given the Group's financial services companies operate with higher levels of leverage than the Group's non-financial services companies. As at year end the Group's net cash to equity ratio, exclusive of its financial services subsidiaries, was 1% (2014: net debt 3%). Inclusive of the Group's financial services subsidiaries, the net debt to equity ratio as at year end was 34% (2014: 41%). The Group does not have a defined consolidated net debt to equity policy.

During 2015, Group subsidiaries issued bonds with total value of Rp 6.6 trillion (2014: Rp 7.9 trillion) and USD 300

Rp 7,9 triliun) dan 300 juta Dolar AS, sehingga keseluruhan jumlah surat berharga yang diterbitkan Grup Astra pada tanggal 31 Desember 2015 adalah sebesar Rp 22,6 triliun (2014: Rp 21,0 triliun).

## Kebijakan Keuangan

Grup Astra mengelola risiko keuangannya dengan menggunakan berbagai teknik dan instrumen. Tujuan utamanya adalah untuk membatasi risiko yang timbul dari perubahan nilai tukar mata uang dan tingkat suku bunga agar dapat memberikan tingkat kepastian biaya. Dana yang dimiliki Grup Astra dikelola sedemikian rupa untuk meminimalkan risiko serta meningkatkan imbal hasil.

Informasi lebih lanjut mengenai kebijakan keuangan diungkapkan pada Catatan 2 atas Laporan Keuangan Konsolidasian.

## Peristiwa Setelah Periode Pelaporan

Tidak terdapat peristiwa yang signifikan setelah periode pelaporan untuk tahun buku 2015.

## Prospek Bisnis ke Depan

Perseroan masih berhati-hati terhadap prospek usaha di tahun 2016. Namun demikian, arus kas yang kuat dan posisi neraca yang sehat mendukung Grup Astra untuk berinvestasi bagi pertumbuhan bisnisnya dalam jangka panjang dan meraih manfaat dari setiap perbaikan kondisi perekonomian.

## Strategi Pemasaran dan Penjualan

Pembahasan terkait aspek pemasaran dan penjualan produk dan jasa layanan disajikan secara terpisah pada bagian Tinjauan Bisnis dalam Laporan Tahunan ini.

## Dividen

Dividen final sebesar Rp 113 per lembar saham (2014: Rp 152 per lembar saham) akan diajukan pada Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan yang akan diselenggarakan pada bulan April 2016. Sehingga, total dari dividen final yang diajukan dan dividen interim sebesar Rp 64 per lembar saham (2014: Rp 64 per lembar saham) adalah sebesar Rp 177 per lembar saham (2014: Rp 216 per lembar saham), yang mencerminkan rasio pembayaran dividen sebesar 49,5% (2014: 45,6%).

million, consequently the Group's total debt securities issued as at 31 December 2015 amounted to Rp 22.6 trillion (2014: Rp 21.0 trillion).

## Treasury Policy

The Group manages its exposure to financial risk using a variety of techniques and instruments. The main objectives are to limit exchange and interest rate risks and to provide a degree of certainty related to costs. The investment of the Group's cash resources is managed so as to minimize risk while seeking to enhance yield.

Further information on treasury policy is contained within the Notes of the Consolidated Financial Statements under Note 2.

## Subsequent Events

There is no significant event after the reporting period of fiscal year 2015.

## Future Business Prospects

We remain cautious about the immediate outlook for 2016. Nevertheless, the Group's strong cash generation and sound balance sheet are enabling it to invest for the future and to benefit from any improvement in economic conditions.

## Sales and Marketing Strategy

Discussions on marketing and sales of products and services are provided separately in the Business Review reports in this Annual Report.

## Dividend

A final dividend of Rp 113 per share (2014: Rp 152 per share) will be proposed at the Annual General Meeting to be held in April 2016. The proposed final dividend together with the interim dividend of Rp 64 per share (2014: Rp 64 per share) will bring the total dividend for the year to Rp 177 per share (2014: Rp 216 per share), representing a dividend payout ratio of 49.5% (2014: 45.6%).





# TINJAUAN KINERJA KEUANGAN

FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW

## Program Kepemilikan Saham Bagi Karyawan/Manajemen

Pada akhir tahun 2015, Astra tidak melaksanakan program kepemilikan saham bagi karyawan maupun manajemen.

## Realisasi Dana Hasil Penawaran Umum

Pada akhir tahun 2015, Perseroan tidak memiliki efek yang diterbitkan melalui penawaran umum di Indonesia. Namun, beberapa anak perusahaan Astra memiliki obligasi yang diterbitkan melalui penawaran umum di Indonesia. Kewajiban pelaporan terkait dengan penggunaan dana hasil penawaran umum dilaksanakan oleh masing-masing perusahaan terkait sesuai dengan ketentuan yang dipersyaratkan oleh pihak regulator.

## Investasi, Ekspansi & Divestasi

Pada bulan Januari dan Mei 2015, United Tractors telah menyelesaikan proses akuisisi atas 50,1% kepemilikan saham di PT Acset Indonusa Tbk, sebuah perusahaan konstruksi, dengan nilai transaksi sebesar Rp 814 miliar.

Pada bulan Mei 2015, United Tractors telah mengakuisisi 75,5% saham PT Sumbawa Jutaraya, sebuah perusahaan pertambangan emas, dengan nilai sebesar 7,4 juta Dolar AS.

Pada bulan Juni 2015, Astra Otoparts telah melaksanakan akuisisi atas kepemilikan tambahan sebesar 25,8% pada SKF Indonesia, produsen bantalan, senilai Rp 67 miliar, dan meningkatkan kepemilikan saham Astra Otoparts menjadi 40%.

Pada bulan Juli 2015, Astratel mengakuisisi 25% kepemilikan pada jalan tol di Semarang - Solo dengan nilai transaksi sebesar Rp 780 miliar.

## Employee/Management Share Ownership Program

At the end of 2015, Astra does not apply a share ownership program for employees and management.

## Realization of Public Offering Proceeds

At the end of 2015, the Company does not have outstanding securities issued through a public offering in Indonesia. However, several Astra subsidiaries have outstanding bonds issued through public offerings in Indonesia. Reporting obligations related to the use of proceeds are made by respective companies as required by relevant regulating authorities.

## Investment, Expansion & Divestment

In January and May 2015 United Tractor's completed the acquisition of a 50.1% interest in PT Acset Indonusa Tbk, a construction company, for a purchase consideration of Rp 814 billion.

In May 2015 United Tractor's acquired 75.5% of PT Sumbawa Jutaraya, a gold mining company, for USD 7.4 million.

In June 2015 Astra Otoparts acquired a further 25.8% interest in SKF Indonesia, a bearing producer, for Rp 67 billion, raising Astra Otoparts shareholding to 40%.

In July 2015 Astratel acquired a 25% interest in the Semarang - Solo toll road for a purchase consideration of Rp 780 billion.

## Transaksi Pihak Berelasi dan Benturan Kepentingan

Dalam kegiatan usaha sehari-hari, Grup Astra melakukan transaksi dengan pihak berelasi, terutama untuk kegiatan penjualan, pembelian dan transaksi keuangan lainnya.

Informasi lebih lanjut mengenai transaksi dengan pihak berelasi diungkapkan pada Catatan 34 atas Laporan Keuangan Konsolidasian.

## Perubahan Peraturan Perundangan

Pada tahun 2015, tidak terdapat perubahan peraturan perundangan yang berdampak signifikan terhadap Grup Astra.

## Perubahan Kebijakan Akuntansi

Penerapan standar akuntansi baru dan revisi yang berlaku efektif pada tahun 2015 tidak menimbulkan dampak signifikan terhadap laporan keuangan konsolidasian Grup Astra.

Informasi lebih lanjut tentang perubahan kebijakan akuntansi diungkapkan pada Catatan 2 atas Laporan Keuangan Konsolidasian.

## Related Party Transactions and Conflicts of Interest

In the normal course of business, the Group enters into transactions with related parties, primarily consisting of sales, purchases and other financial transactions.

Further information on related party transactions is contained within the Notes of the Consolidated Financial Statements under Note 34.

## Changes In Law & Regulations

In 2015, there were no changes in regulation that have had a significant impact on the Group.

## Changes in Accounting Policy

The adoption of the new and revised accounting standards that are effective from 2015 did not have a material impact on the Group's consolidated financial statements.

Further information on changes in accounting policy is contained within the Notes of the Consolidated Financial Statements under Note 2.





Pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan mutlak diimbangi oleh praktik-praktik tata kelola perusahaan sebagai pilar penunjang utama bagi pengembangan organisasi.

Sustainable business growth needs to be balanced by robust corporate governance practices as the main pillars supporting organizational growth.



An underwater photograph of a vibrant coral reef in Raja Ampat, Papua. The scene is filled with various types of coral, including branching and table corals, and numerous colorful fish. Two divers are visible in the upper right, swimming towards the reef. The water is clear and blue, with sunlight filtering through from above.

# TATA KELOLA PERUSAHAAN

## GOOD CORPORATE GOVERNANCE

**Pesona Terumbu Karang** | Indonesia's Beautiful Coral Reef  
Raja Ampat, Papua  
Photo: Astriviani Switani Sari D.





# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE



**Praktik-praktik tata kelola di lingkungan Astra mengacu pada filosofi korporasi untuk menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa dan negara serta secara terus menerus disesuaikan dengan perkembangan peraturan dan norma yang berlaku.**

Corporate governance practices being applied within Astra's business is guided by the corporate philosophy of Astra to become an asset to the nation and to continuously align with the developments in regulations and applicable norms.



Astra memiliki komitmen tinggi untuk menerapkan GCG di seluruh jajaran dan lini usaha Perusahaan dengan integritas secara konsisten. Perusahaan meyakini bahwa implementasi GCG yang konsisten dan berintegritas oleh manajemen dan karyawan Astra akan menciptakan proses dan struktur yang baik dalam mengambil keputusan guna meningkatkan kinerja Perusahaan dan nilai perusahaan, meningkatkan kepercayaan investor dan menciptakan hubungan yang harmonis antara Perusahaan dan para pemangku kepentingan.

Seiring dengan semakin beratnya tantangan yang mengiringi peluang pertumbuhan usaha di masa mendatang, Astra sejak beberapa tahun terakhir menerapkan “Triple-P Roadmap Strategy” menuju *Long Term Vision Astra 2020, “Pride of the Nation”*. *Triple-P Roadmap Strategy* tersebut dilaksanakan dengan berpedoman pada penerapan GCG agar Astra mampu merealisasikan seluruh program yang dicanangkan sehingga dapat menjadi aset bangsa yang membanggakan, yang mampu turut berpartisipasi dalam mewujudkan kemajuan dan kemakmuran bangsa.

## Penilaian Praktik GCG

Penerapan GCG ditinjau dan diperbaiki secara berkala oleh manajemen Astra. Perusahaan mengamati dengan seksama masukan dan pandangan dari para pemangku kepentingan mengenai kualitas penerapan praktik GCG.

Astra is highly committed to consistently implementing GCG with integrity across the organization and throughout all business segments of the Company. We believe in consistency and integrity in the implementation of GCG by Astra's management and all employees will lead to sound decision-making processes and structure, which in turn will enhance the Company's performance and corporate value, elevate investors' trust and create a harmonious relationship between the Company and all stakeholders.

With increasingly intense challenges within the business environment that pose a potential risk to future growth, Astra has been applying the Triple P Roadmap Strategy in the last several years, aimed toward a Long-Term Vision of Astra 2020, “Pride of the Nation”. The implementation of the Triple P Roadmap Strategy conforms with GCG implementation, to enable Astra to realize all of its established programs in the pursuit of becoming the pride of the nation, continuously contributing to the nation's growth and prosperity.

## Assessment of GCG Implementation

GCG implementation is regularly reviewed and improved by Astra's management. The Company carefully reviews all inputs and insights from stakeholders concerning the quality of its GCG practices. Astra also



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Astra juga memperhatikan perkembangan terkini dari praktik GCG yang diaplikasikan oleh korporasi-korporasi skala global dan dampak positif yang diraih oleh perusahaan skala global tersebut.

Dari pengamatan manajemen Astra, GCG, termasuk pengendalian internal, yang diterapkan saat ini sudah cukup memadai. Pengendalian keuangan, operasional dan kepatuhan serta sistem manajemen risiko, telah berjalan dengan baik. Namun demikian manajemen bertekad untuk terus berupaya meningkatkan kualitas penerapan praktik GCG pada seluruh aspek operasional Perusahaan.

## Struktur Tata Kelola Perusahaan

Sebagaimana lazimnya perusahaan di Indonesia dan sesuai dengan ketentuan Undang-Undang No. 40/2007 tentang Perseroan Terbatas, Astra memiliki organ perusahaan yang terdiri dari:

- Rapat Umum Pemegang Saham
- Dewan Komisaris
- Direksi

Setiap organ Perusahaan memiliki tugas dan wewenang masing-masing dan memiliki independensi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Rapat Umum Pemegang Saham pada dasarnya merupakan wadah para pemegang saham untuk menentukan anggota-anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perusahaan, menyetujui Laporan Keuangan Tahunan, Laporan Tahunan dan penggunaan laba bersih Perusahaan, serta menyetujui perubahan yang signifikan atas struktur Perusahaan.

Dewan Komisaris menjalankan fungsi pengawasan, sementara Direksi berperan mengelola Perusahaan, keduanya sesuai dengan Anggaran Dasar maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku. Jika diperlukan, Dewan Komisaris maupun Direksi dapat membentuk komite atau unit yang berfungsi membantu pelaksanaan tugas dan wewenang mereka masing-masing agar lebih efektif dan efisien.

monitors the latest developments in GCG practices applied by global corporations and the positive results the global-scale companies have garnered.

Based on management's observations, GCG, including internal control, currently in place have been sufficiently implemented. Financial, operational and compliance control and risk management have been carried out adequately. However, the management is committed to always striving for better GCG implementation across all aspects of the Company's operations.

## Structure of Corporate Governance

Operating as an Indonesian company in accordance with the stipulations in Law No. 40/2007 on limited liability company, the Company's organs consist of:

- The General Meeting of Shareholders
- The Board of Commissioners
- The Board of Directors

Each organ of the Company has its respective duties and authority with independence to carry out its duties and functions.

The General Meeting of Shareholders in principle is the forum for shareholders to determine members of the Company's Board of Directors and Board of Commissioners as well as to approve Annual Financial Statements, Annual Reports and appropriation of the Company's net income and significant changes to the structure of the Company.

The Board of Commissioners carries out an oversight function, while the Board of Directors manages the Company, both in accordance with Articles of Association and prevailing laws and regulations. If deemed necessary, the Board of Commissioners and Board Directors may form a committee or unit to assist the effective and efficient implementation of their respective tasks and authority.





## Rapat Umum Pemegang Saham

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Perseroan mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Dewan Komisaris dan Direksi, dengan batasan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau Anggaran Dasar Perseroan.

Wewenang tersebut mencakup pengambilan keputusan terhadap hal-hal sebagai berikut:

- Persetujuan atas laporan tahunan dan pengesahan laporan Dewan Komisaris dan laporan keuangan Perseroan;
- Penggunaan laba bersih Perseroan;
- Pengangkatan dan pemberhentian anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta penetapan remunerasi anggota Dewan Komisaris dan Direksi;
- Penggabungan, peleburan atau pemisahan Perseroan;
- Perubahan Anggaran Dasar Perseroan
- Rencana Perseroan melakukan transaksi yang melebihi nilai tertentu dan/atau transaksi yang mengandung benturan kepentingan tertentu

RUPS Perseroan terdiri dari RUPS Tahunan dan RUPS Luar Biasa. RUPS Tahunan wajib diselenggarakan setiap tahun paling lambat 6 (enam) bulan setelah ditutupnya tahun buku, sedangkan RUPS Luar Biasa dapat diadakan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan Perseroan.

## General Meeting of Shareholders

The General Meeting of Shareholders (GMS) has the authority that is not granted to the Board of Commissioners and Board of Directors, within the limits prescribed in the laws and regulations and/or the Company's Articles of Association.

The authority includes decision making in regards to the following matters:

- Approval of the Annual Report and ratification of the Report of the Board of Commissioners as well as the Company's financial statement;
- Approval of the use of the Company's net profit;
- Appointment and termination of members of the Board of Commissioners and Board of Directors as well as the determination of the remuneration for the Board of Commissioners and Board of Directors members;
- Corporate mergers, consolidations, and spin-off
- Amendments to the Company's Articles of Association
- Company plans to execute transactions that exceed a certain value and/or conflict of interest transactions.

The Company's GMS consists of the Annual GMS and Extraordinary GMS. The Annual GMS must be held every year no later than 6 (six) months after the closing of the Company's fiscal year. The Extraordinary GMS may be held at anytime as that the Company deems necessary.



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

## GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Sesuai dengan peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), pemegang saham secara sendiri atau bersama-sama yang mewakili sekurang-kurangnya 1/10 dari jumlah seluruh saham Perseroan atau Dewan Komisaris dapat meminta Direksi untuk memanggil dan menyelenggarakan RUPS Luar Biasa. Permintaan tersebut harus disampaikan secara tertulis kepada Direksi Perseroan dengan menyebutkan hal-hal yang ingin dibicarakan disertai alasannya dan memenuhi ketentuan-ketentuan lain sebagaimana disyaratkan dalam Anggaran Dasar Perseroan.

Secara umum, RUPS Perseroan dapat dilangsungkan apabila dihadiri oleh pemegang saham yang mewakili lebih dari setengah bagian dari jumlah seluruh saham yang dikeluarkan oleh Perseroan. Semua keputusan RUPS diusahakan untuk diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Dalam hal keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat tidak tercapai, maka keputusan diambil berdasarkan suara setuju lebih dari 50% bagian dari seluruh saham dengan hak suara yang hadir dalam RUPS.

Persyaratan kuorum dan pemungutan suara RUPS yang berbeda dan lebih tinggi berlaku dalam hal RUPS mengambil keputusan mengenai hal-hal tertentu, seperti untuk menyetujui penggabungan, dan/atau peleburan Perseroan. Ketentuan mengenai hal-hal terkait RUPS diatur dalam Anggaran Dasar Perseroan.

Pada tahun 2015, Perseroan menyelenggarakan 2 (dua) kali RUPS, yakni RUPS Tahunan pada tanggal 28 April dan RUPS Luar Biasa pada tanggal 16 November.

### RUPS Tahunan 2015

RUPS Tahunan 2015 Perseroan diselenggarakan pada tanggal 28 April 2015 dengan tingkat kehadiran pemegang saham sebesar 84,71%.

Keputusan RUPS Tahunan secara lengkap telah dipublikasikan pada surat kabar harian Bisnis Indonesia, The Jakarta Post dan Sinar Harapan tanggal 29 April 2015 sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

RUPS Tahunan tersebut pada intinya memutuskan hal-hal sebagai berikut:

#### Mata Acara Rapat 1

Menyetujui perubahan Anggaran Dasar Perseroan pasal 20 ayat (3) dan ayat (4) mengenai Dewan Komisaris.

Pursuant to the Financial Services Authority (OJK), the Board of Commissioners or a single shareholder or shareholders jointly holding at least 1/10 of the total shares of the Company may request the Board of Directors to call and convene an Extraordinary GMS. The request, among others, must be made in writing and set out details of the matters to be discussed as well as the reasons thereof and must comply with the provisions stipulated within the Articles of Association.

In general, the Company's GMS can be held if it is attended by shareholders that represent more than half of the total shares issued by the Company. The GMS seeks to arrive at a decision based on a consensus. In the event that a decision cannot be reached through a consensus, decisions will be taken based on affirmative vote of more than 50% of the shares with voting rights represented at the GMS.

A different and more rigorous quorum and voting requirement applies in the event that the GMS aims to make decisions on certain important matters, such as approving a merger and/or consolidation of the Company. Provisions regarding matters pertaining to the GMS are set out in the Company's Articles of Association.

In 2015, the Company held 2 (two) GMS, which comprise of the Annual GMS held on 28 April and the Extraordinary GMS held on 16 November.

### 2015 Annual GMS

The Company's 2015 Annual GMS was held on April 28, April 2015 with a level of attendance of 84.71%.

Resolutions of the Annual GMS were published in full in the Bisnis Indonesia, The Jakarta Post, and Sinar Harapan newspapers on 29 April, 2015 in accordance with the prevailing regulations.

The Annual GMS mainly decided the following matters:

#### Agenda 1

To approve the amendments of the article 20 paragraph (3) and paragraph (4) of the Articles of Association of the Company regarding the Board of Commissioners.



### Mata Acara Rapat 2

Menyetujui dan menerima baik Laporan Tahunan Perseroan untuk tahun buku 2014, termasuk mengesahkan Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris Perseroan, serta mengesahkan Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan untuk tahun buku 2014 yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana & Rekan sebagaimana dimuat dalam laporan mereka tanggal 26 Februari 2015 dengan pendapat wajar dalam semua hal yang material.

Dengan disetujuinya Laporan Tahunan dan disahkannya Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan tersebut, semua anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan diberikan pelunasan dan pembebasan tanggung-jawab sepenuhnya (*acquitt et decharge*) atas tindakan pengurusan dan pengawasan yang mereka lakukan selama tahun buku 2014, sejauh tindakan-tindakan tersebut tercermin dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan Konsolidasian Perseroan tahun buku 2014.

### Mata Acara Rapat 3

Menyetujui penggunaan laba bersih Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2014 sebesar Rp 19.181.221.171.118,- sebagai berikut:

- a. i) sebesar Rp 8.744.447.478.240,- dibagikan sebagai dividen tunai atau sebesar Rp 216,- setiap saham, yang akan diperhitungkan dengan dividen interim sebesar Rp 64,- setiap saham yang telah dibayarkan pada tanggal 31 Oktober 2014, sehingga sisanya sebesar Rp 152,- setiap saham akan dibayarkan pada tanggal 29 Mei 2015 kepada Pemegang Saham Perseroan yang namanya tercatat dalam Daftar Pemegang Saham Perseroan pada tanggal 11 Mei 2015 pukul 16:00 WIB;

### Agenda 2

Approved and accepted the Annual Report for financial year 2014, including to ratify the Board of Commissioners Supervision report and ratified the Consolidated Financial Statements of the Company for financial year 2014, which has been audited by the Public Accountant Firm Tanudiredja, Wibisana & Rekan, as stated in their report dated 26 February 2015 rendering the opinion as fairly stated in all material aspects.

With the approval of the Annual Report and the ratification of the Board of Commissioners Supervision Report and the Consolidated Financial Statement of the Company, grant full release and discharge (*acquitt et decharge*) to all members of the Board of Directors and the Board of Commissioners of the Company for their respective management and supervisory actions taken during financial year 2014, to the extent those actions are reflected in the Annual Report and Consolidated Financial Statements of the Company for financial year 2014.

### Agenda 3

Approved the net profit of the Company for financial year ending as at 31 December 2014 amounting to Rp 19,181,221,171,118 to be appropriated as follows:

- a. i) an amount of Rp 8,744,447,478,240 to be distributed as cash dividend or Rp 216 per share, taking into account the interim dividend of Rp 64 per share which has been paid on 31 October 2014, as such the remaining in the amount of Rp 152 per share will be paid on 29 May 2015 to the Company's Shareholders whose names are registered in the Company's Register of Shareholders on 11 May 2015 at 16:00 Western Indonesia Time;





# TATA KELOLA PERUSAHAAN

## GOOD CORPORATE GOVERNANCE

- ii) memberikan wewenang kepada Direksi Perseroan untuk melaksanakan pembagian dividen tersebut dan untuk melakukan semua tindakan yang diperlukan. Pembayaran dividen akan dilakukan dengan memperhatikan ketentuan pajak, ketentuan Bursa Efek Indonesia dan ketentuan pasar modal lainnya yang berlaku; dan
- b. Sisanya sebesar Rp 10.436.773.692.878,- dibukukan sebagai laba ditahan Perseroan.

### Mata Acara Rapat 4

- a. (i) Menyetujui pengunduran diri Bapak Erry Firmansyah, Bapak Soemadi D. M. Brotodiningrat dan Bapak Hisayuki Inoue, masing-masing sebagai Komisaris Independen Perseroan, terhitung sejak perubahan Anggaran Dasar Perseroan terkait masa jabatan Dewan Komisaris berlaku efektif;
- (ii) Mengangkat Ibu Mari Elka Pangestu, Bapak Muhamad Chatib Basri dan Bapak Kyoichi Tanada, masing-masing sebagai Komisaris Independen Perseroan yang baru, berturut-turut menggantikan Bapak Erry Firmansyah, Bapak Soemadi D. M. Brotodiningrat dan Bapak Hisayuki Inoue untuk masa jabatan terhitung sejak perubahan Anggaran Dasar Perseroan terkait masa jabatan Dewan Komisaris berlaku efektif sampai dengan berakhirnya jangka waktu yang ditentukan oleh Anggaran Dasar Perseroan;
- (iii) Mengangkat Bapak Gunawan Geniusahardja sebagai Direktur Independen Perseroan untuk masa jabatan terhitung sejak ditutupnya RUPS Tahunan sampai dengan berakhirnya jangka waktu yang ditentukan oleh Anggaran Dasar Perseroan; dan
- (iv) Mengangkat Bapak Djony Bunarto Tjondro sebagai Direktur Perseroan untuk masa jabatan terhitung sejak ditutupnya RUPS Tahunan sampai dengan berakhirnya jangka waktu yang ditentukan oleh Anggaran Dasar Perseroan;

sehingga dengan demikian, susunan anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan menjadi sebagai berikut:

- ii) authorized the Board of Directors of the Company to carry out the dividend distribution and to do all necessary actions. The dividend payment will be made with due observance to the prevailing tax, Indonesia Stock Exchange and other Capital Market regulations; and
- b. The remaining, an amount of Rp 10,436,773,692,878, to be recorded as retained earnings of the Company.

### Agenda 4

- a. (i) Approved the resignation of Mr. Erry Firmansyah, Mr. Soemadi D. M. Brotodiningrat and Mr. Hisayuki Inoue each as Independent Commissioners of the Company, as of the amendment of the Articles of Association of the Company related to the term of office of the Board of Commissioners become effective;
- (ii) Appointed Mrs. Mari Elka Pangestu, Mr. Muhamad Chatib Basri and Mr. Kyoichi Tanada, each as the new Independent Commissioners of the Company, replacing respectively Mr. Erry Firmansyah, Mr. Soemadi D. M. Brotodiningrat and Mr Hisayuki Inoue for the term of office as of the amendment of the Articles of Association of the Company related to the term of office of the Board of Commissioners become effective until the expiration of the term of office as stipulated in the Articles of Association of the Company;
- (iii) Appointed Mr. Gunawan Geniusahardja as the Independent Director of the Company for the term of office as of the closing of this Meeting until the expiration of the term of office as stipulated in the Articles of Association of the Company; and
- (iv) Appointed Mr. Djony Bunarto Tjondro as the Director of the Company for the term of office as of the closing of this Meeting until the expiration of the term of office as stipulated in the Articles of Association of the Company,

therefore, the composition of the members of the Board of Directors and the Board of Commissioners of the Company are as follows:

### Direksi Perseroan

1. Presiden Direktur: Prijono Sugiarto
2. Direktur Independen: Gunawan Geniusahardja
3. Direktur: Djoko Pranoto
4. Direktur: Widya Wiryawan
5. Direktur: Sudirman Maman Rusdi
6. Direktur: Simon Collier Dixon
7. Direktur: Johannes Loman
8. Direktur: Suparno Djasmin
9. Direktur: Bambang Widjanarko Santoso
10. Direktur: Djony Bunarto Tjondro

terhitung sejak ditutupnya RUPS Tahunan sampai dengan berakhirnya jangka waktu sebagaimana yang ditentukan oleh Anggaran Dasar Perseroan.

### Dewan Komisaris Perseroan

1. Presiden Komisaris: Budi Setiadharna
2. Komisaris Independen: Sidharta Utama
3. Komisaris Independen: Mari Elka Pangestu
4. Komisaris Independen: Muhamad Chatib Basri
5. Komisaris Independen: Kyoichi Tanada
6. Komisaris: Anthony John Liddell Nightingale
7. Komisaris: Benjamin William Keswick
8. Komisaris: Mark Spencer Greenberg
9. Komisaris: Chiew Sin Cheok
10. Komisaris: Jonathan Chang
11. Komisaris: David Alexander Newbigging

terhitung sejak perubahan Anggaran Dasar Perseroan terkait masa jabatan Dewan Komisaris berlaku efektif sampai dengan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan 2017, kecuali untuk Ibu Mari Elka Pangestu, Bapak Muhamad Chatib Basri dan Bapak Kyoichi Tanada sampai dengan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan 2018.

- a. (i) Memberikan wewenang kepada Dewan Komisaris Perseroan untuk menetapkan gaji dan tunjangan anggota Direksi Perseroan, dengan memperhatikan pendapat dari Komite Nominasi dan Remunerasi Perseroan, serta
- (ii) Menetapkan untuk seluruh anggota Dewan Komisaris Perseroan, pemberian honorarium maksimum sejumlah Rp 1,1 miliar *gross* per bulan yang dibayarkan sebanyak 13 kali dalam

### The Board of Directors of the Company

1. President Director: Prijono Sugiarto
2. Independent Director: Gunawan Geniusahardja
3. Director: Djoko Pranoto
4. Director: Widya Wiryawan
5. Director: Sudirman Maman Rusdi
6. Director: Simon Collier Dixon
7. Director: Johannes Loman
8. Director: Suparno Djasmin
9. Director: Bambang Widjanarko Santoso
10. Director: Djony Bunarto Tjondro

as of the closing of this Meeting until the expiration of the term of office as stipulated in the Articles of Association of the Company.

### The Board of Commissioners of the Company

1. President Commissioner: Budi Setiadharna
2. Independent Commissioner: Sidharta Utama
3. Independent Commissioner: Mari Elka Pangestu
4. Independent Commissioner: Muhamad Chatib Basri
5. Independent Commissioner: Kyoichi Tanada
6. Commissioner: Anthony John Liddell Nightingale
7. Commissioner: Benjamin William Keswick
8. Commissioner: Mark Spencer Greenberg
9. Commissioner: Chiew Sin Cheok
10. Commissioner: Jonathan Chang
11. Commissioner: David Alexander Newbigging

as of the amendment of the Articles of Association of the Company related to the term of office of the Board of Commissioners become effective until the 2017 Annual General Meeting of Shareholders, except for Mrs. Mari Elka Pangestu, Mr. Muhamad Chatib Basri and Mr. Kyoichi Tanada until the 2018 Annual General Meeting of Shareholders.

- a. (i) Authorized the Board of Commissioners to determine the salary and benefits of the members of the Board of Directors of the Company with due observance to the opinion of the Nomination and Remuneration Committee of the Company; and
- (ii) Determined that the honorarium for all members of the Board of Commissioners of the Company will be in the maximum amount of Rp 1,1 billion *gross* per month, to be paid 13 times in one year,



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

## GOOD CORPORATE GOVERNANCE

satu tahun, mulai berlaku terhitung sejak 1 Mei 2015 hingga penutupan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan 2016 dan memberikan wewenang kepada Presiden Komisaris untuk menetapkan pembagian jumlah honorarium tersebut di antara para anggota Dewan Komisaris Perseroan, dengan memperhatikan pendapat dari Komite Nominasi dan Remunerasi Perseroan.

### Mata Acara Rapat 5

Memberi wewenang kepada Direksi Perseroan untuk:

- a. menunjuk salah satu kantor akuntan publik di Indonesia, yang terafiliasi dengan salah satu dari empat besar kantor akuntan publik internasional dan terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan, untuk melakukan audit Laporan Keuangan Perseroan untuk tahun buku 2015; dan
- b. menetapkan jumlah honorarium dan persyaratan lainnya sehubungan dengan penunjukan kantor akuntan publik tersebut.

### Realisasi Hasil RUPS Tahunan 2015

Seluruh Keputusan RUPS Tahunan 2015 yang perlu ditindaklanjuti telah dilaksanakan oleh manajemen Perseroan, termasuk pembagian dividen saham yang dilaksanakan pada tanggal 29 Mei 2015.

### RUPS Luar Biasa 2015

RUPS Luar Biasa 2015 diselenggarakan pada tanggal 16 November 2015 dengan tingkat kehadiran pemegang saham sebesar 83,47%.

Keputusan RUPS Luar Biasa tersebut secara lengkap telah dipublikasikan pada surat kabar harian *Bisnis Indonesia*, *The Jakarta Post* dan *Sinar Harapan* tanggal 17 November 2015 sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

RUPS Luar Biasa tersebut pada intinya memutuskan hal-hal sebagai berikut:

1. Menyetujui perubahan Anggaran Dasar Perseroan sebagaimana disampaikan dalam RUPS Luar Biasa, yang materi perubahan lengkapnya telah dibagikan kepada para pemegang saham sebelum RUPS Luar Biasa dimulai.

effective as of 1 May 2015 until the closing of the 2016 Annual General Meeting of Shareholders, and authorized the President Commissioner to determine the distribution of such honorarium amount among the members of the Board of Commissioners of the Company, with due observance to the opinion of the Nomination and Remuneration Committee of the Company.

### Agenda 5

Authorized the Board of Directors of the Company to:

- a. Appoint one of the public accountant firms in Indonesia, which is affiliated with one of the big four international public accountant firms and registered with Financial Services Authority, to audit the Financial Statements of the Company for financial year 2015; and
- b. Determine the honorarium and other terms and conditions of the appointment of such public accounting firm.

### Actual Results of the 2015 Annual GMS

All of the Resolutions of the 2015 Annual GMS that were carried out by the Company's management, including the payment of the cash dividend that was made on 29 May, 2015.

### 2015 Extraordinary GMS

The 2015 Extraordinary GMS was held on 16 November, 2015 and was attended by 83.47% of the Company's shareholders.

The resolutions of the Extraordinary GMS' were published in the *Bisnis Indonesia*, *The Jakarta Post* and *Sinar Harapan* daily newspapers on 17 November, 2015 in accordance with the prevailing regulations.

The summary of the Extraordinary GMS resolutions are as follows:

1. Approved the amendments to the Articles of Association of the Company as conveyed in the Extraordinary GMS, the complete amendment material of which has been distributed to the Shareholders prior to the commencement of the Extraordinary GMS.



2. Memberikan kuasa kepada Direksi Perseroan untuk:
  - a. melakukan perubahan dan/atau penambahan terhadap Anggaran Dasar Perseroan yang telah diputuskan dalam RUPS Luar Biasa apabila dianggap perlu atau dalam hal terdapat ketentuan-ketentuan lebih lanjut yang dikeluarkan oleh instansi-instansi pemerintah terkait; dan
  - b. menyusun atau menyatakan kembali seluruh maupun sebagian Anggaran Dasar Perseroan, dengan hak substitusi, dalam satu atau beberapa akta tersendiri dan melakukan segala tindakan yang diperlukan atas seluruh atau sebagian keputusan RUPS Luar Biasa, termasuk melakukan perubahan Anggaran Dasar Perseroan tersebut, serta selanjutnya menyampaikan pemberitahuan atau permohonan persetujuan atas perubahan Anggaran Dasar Perseroan tersebut kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dan instansi-instansi pemerintah terkait.

## Realisasi Hasil RUPS Luar Biasa 2015

Keputusan RUPS Luar Biasa 2015 yang perlu ditindaklanjuti telah dilaksanakan oleh manajemen Perseroan.

## Dewan Komisaris

Dewan Komisaris Perseroan mengawasi kebijakan kepengurusan yang ditetapkan oleh Direksi dan mengawasi serta memberikan nasihat kepada Direksi dalam melakukan kepengurusan sesuai dengan Anggaran Dasar dan peraturan perundangan yang berlaku serta dengan memperhatikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

## Tugas dan Tanggung Jawab

Secara umum, tugas Dewan Komisaris Perseroan antara lain adalah:

- Melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi mengenai risiko bisnis Perseroan dan upaya-upaya manajemen dalam menerapkan pengendalian internal
- Melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam penyusunan dan pengungkapan laporan keuangan berkala
- Mempertimbangkan keputusan Direksi yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris berdasarkan Anggaran Dasar

2. Authorized the Board of Directors of the Company to:
  - a. Amend and/or add to the Company's Articles of Association approved in this Extraordinary GMS if deemed necessary or in the event further regulations are issued by related government bodies; and
  - b. to draw up or restate part or entire part of the Articles of Association of the Company, with the right of substitution, in one or several deeds and to do any action as necessary on part or entire part of this Extraordinary GMS resolutions, including to amend the Company's Articles of Association, and subsequently notify and/or obtain approval from the Minister of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia and related government bodies on the amendment of the Articles of Association of the Company.

## Actual Results of the 2015 Extraordinary GMS

All of the 2015 Extraordinary GMS resolutions have been well carried out by the Company's management.

## The Board of Commissioners

The Board of Commissioners oversees management policies determined by the Board of Directors and oversees as well as provides advice to the Board of Directors to manage in accordance with the Articles of Association and prevailing rules and regulations by taking into account Good Corporate Governance principles.

## Duties and Responsibilities

In general, the duties of the Board of Commissioners includes:

- Monitor and provide advice to the Board of Directors regarding the Company's business risk and management's efforts in applying internal control
- Monitor and provide advice to the Board of Directors in the preparation and disclosure of periodic financial statements
- Consider the Board of Directors resolution that requires the Board of Commissioners approval as prescribed by the Articles of Association



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

## GOOD CORPORATE GOVERNANCE

- Melakukan pengawasan atas pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam kegiatan-kegiatan usaha Perseroan

Dewan Komisaris menjalankan tugasnya dengan itikad baik, penuh tanggung jawab dan kehati-hatian untuk kepentingan Perseroan dan dengan memperhatikan kepentingan *stakeholders* Perseroan.

Presiden Komisaris bertindak sebagai juru bicara dari Dewan Komisaris dan menjadi penghubung utama (*main contact*) bagi Dewan Komisaris.

### Rapat Dewan Komisaris dan Tingkat Kehadiran

Sebelum perubahan Anggaran Dasar Perseroan di bulan Desember 2015, yang dilakukan untuk memenuhi ketentuan peraturan OJK yang baru, Perseroan memiliki kebijakan mengadakan Rapat Dewan Komisaris secara berkala paling kurang 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan. Sesuai dengan kebijakan tersebut, sepanjang tahun 2015, Dewan Komisaris telah menyelenggarakan 4 (empat) kali Rapat Dewan Komisaris. Direksi hadir pada Rapat-rapat Dewan Komisaris yang membahas antara lain agenda *performance review* Perseroan.

Secara keseluruhan, tingkat kehadiran rata-rata Rapat Dewan Komisaris di tahun 2015 adalah sekitar 75%.

Dewan Komisaris dapat juga mengambil keputusan yang sah tanpa mengadakan Rapat Dewan Komisaris, dengan ketentuan semua anggota Dewan Komisaris telah diberitahu secara tertulis mengenai usulan yang dimintakan keputusan dan semua anggota Dewan Komisaris memberikan persetujuan secara tertulis terhadap usul tersebut serta menandatangani keputusan tersebut (secara sirkuler). Di tahun 2015, Dewan Komisaris telah mengambil 8 (delapan) keputusan tanpa mengadakan rapat.

Berdasarkan perubahan Anggaran Dasar Perseroan yang dilakukan di bulan Desember 2015, Perseroan telah melakukan beberapa perubahan atas kebijakan Rapat Dewan Komisaris. Berdasarkan perubahan tersebut, Rapat Dewan Komisaris akan diselenggarakan secara berkala paling kurang 1 (satu) kali dalam 2 (dua) bulan.

- Monitor the implementation of Good Corporate Governance principles in the Company's business activity

The Board of Commissioners carries out its duties in good faith, responsible and prudent manner for the interest of the Company and takes into consideration the interests of the Company's stakeholders.

The President Commissioner acts as the spokesperson for the Board of Commissioners and shall be the main contact for the Board of Commissioners

### Board of Commissioners Meeting and Attendance

Prior to the amendment of the Company's Articles of Association in December 2015, which was carried out to comply with OJK's new regulatory requirement, the Company has a policy to regularly convene the Board of Commissioners Meeting at least once every 3 (three) months. In accordance with this policy, the Board of Commissioners convened 4 (four) Meetings throughout 2015. The Board of Directors were present at these Meetings that discussed, among others, the Company's performance review.

Overall, the level of attendance at these Board of Commissioner Meetings in 2015 was around 75%.

The Board of Commissioners can also make a legitimate decision without convening a Board of Commissioners Meeting, provided all the members of the Board of Commissioners have been informed in writing regarding the proposal that requires the decision and all members of the Board of Commissioners approve in writing this proposal as well as sign (circular approval/resolutions). In 2015, the Board of Commissioners made 8 (eight) resolutions without convening a meeting.

Based on amendments to the Company's Articles of Association that was implemented in December 2015, the Company carried out a number of changes to the Board of Commissioners Meeting. As a result of these changes, the Board of Commissioners Meeting will regularly convene at least once every 2 (two) months.

## Struktur dan Komposisi Dewan Komisaris

Sebagaimana diputuskan dalam RUPS Tahunan tanggal 28 April 2015 dan dimuat dalam Akta Notaris No. 89, tanggal 28 April 2015, Dewan Komisaris Perseroan terdiri dari 11 (sebelas) orang, termasuk 4 (empat) diantaranya Komisaris Independen, dengan susunan sebagai berikut:

Nama Name	Jabatan	Position	Afiliasi dengan Pemegang Saham Utama Affiliated with Controlling Shareholders
<b>Budi Setiadharna</b>	Presiden Komisaris	President Commissioner	-
<b>Sidharta Utama</b>	Komisaris Independen	Independent Commissioner	-
<b>Mari Elka Pangestu</b>	Komisaris Independen	Independent Commissioner	-
<b>Muhamad Chatib Basri</b>	Komisaris Independen	Independent Commissioner	-
<b>Kyoichi Tanada</b>	Komisaris Independen	Independent Commissioner	-
<b>Anthony John Liddell Nightingale</b>	Komisaris	Commissioner	Director of Jardine Cycle & Carriage
<b>Benjamin William Keswick</b>	Komisaris	Commissioner	Director of Jardine Cycle & Carriage
<b>Mark Spencer Greenberg</b>	Komisaris	Commissioner	Director of Jardine Cycle & Carriage
<b>Chiew Sin Cheok</b>	Komisaris	Commissioner	Director of Jardine Cycle & Carriage
<b>Jonathan Chang</b>	Komisaris	Commissioner	-
<b>David Alexander Newbigging</b>	Komisaris	Commissioner	Managing Director of Jardine Cycle & Carriage

Anggota Dewan Komisaris diangkat oleh RUPS untuk jangka waktu terhitung sejak tanggal yang ditentukan pada RUPS yang mengangkat mereka sampai penutupan RUPS Tahunan yang ketiga setelah tanggal pengangkatan mereka. Anggota Dewan Komisaris yang masa jabatannya telah berakhir dapat diangkat kembali.

Sesuai dengan praktik *Good Corporate Governance* dan untuk memastikan independensi pengambilan keputusan, masing-masing anggota Dewan Komisaris tidak memiliki hubungan keluarga dengan Komisaris lainnya dan/atau Direktur Perseroan.

Profil lengkap anggota Dewan Komisaris dapat dilihat pada bagian "Profil Perseroan", sub-bagian Profil Dewan Komisaris di halaman 74 Laporan Tahunan ini.

## Keberagaman Komposisi Dewan Komisaris

Anggota Dewan Komisaris yang ditunjuk telah mewakili keberagaman komposisi dari sisi usia, keahlian, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan, yang

## Structure and Composition of the Board of Commissioners

In accordance with the resolution of the Annual GMS held on April 28, 2015 and stated in the Notarial Deed No. 89, dated April 28, 2015, the Company's Board of Commissioners comprise of 11 (eleven) members, whereby 4 (four) are Independent Commissioners. The composition of the Board of Commissioners are as follows:

A member of the Board of Commissioners shall be appointed by the GMS for a term of office as of the date as resolved at the GMS appointing him/her until the closing of the third Annual GMS after the date of his/her appointment. A member of the Board of Commissioners, whose term of office has expired, may be reappointed.

In accordance with Good Corporate Governance practices and to ensure independence in its decisions, the respective members of the Board of Commissioners do not have any family ties with other Commissioners and/or the Company's Board of Directors.

A detailed profile of the Board of Commissioners can be found in the "Corporate Data" chapter, specifically within the sub-chapter entitled, "the Board of Commissioners Profile", found on page 74 of this Annual Report.

## Diversified Composition of the Board of Commissioners

The appointed members of the Board of Commissioners are diverse, both in terms of age, expertise, work experience and educational background as required to



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

diperlukan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan terhadap pengelolaan Perseroan yang diemban Dewan Komisaris.

## Pelaksanaan Tugas Dewan Komisaris

Di tahun 2015, Dewan Komisaris Perseroan telah melaksanakan antara lain tugas-tugas sebagai berikut:

1. Melakukan penelaahan dan memberikan persetujuan atas rencana kerja Perseroan tahun 2015 yang telah disampaikan Direksi
2. Melakukan penelaahan secara berkala dan memberikan rekomendasi dan nasihat kepada Direksi atas kinerja Perseroan
3. Melakukan penelaahan secara berkala dan memberikan arahan kepada komite audit atas laporan yang disampaikan oleh komite tersebut
4. Memberikan nasihat kepada Direksi mengenai isu-isu penting yang mempengaruhi atau dapat mempengaruhi Perseroan

Selain itu, Dewan Komisaris telah mengeluarkan keputusan Dewan Komisaris melalui sirkuler yang antara lain memberikan persetujuan atas:

1. Pembagian dividen interim Perseroan tahun 2015
2. Perubahan Piagam Komite Audit
3. Perubahan susunan Komite Audit
4. Pemberian atau perolehan pinjaman yang melebihi jumlah tertentu
5. Pedoman Dewan Komisaris dan Pedoman Komite Nominasi dan Remunerasi
6. Perubahan susunan Komite Nominasi dan Remunerasi
7. Perubahan susunan Komite Eksekutif

## Pelatihan Dewan Komisaris

Dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas dan wewenang Dewan Komisaris, Perseroan memiliki kebijakan mengenai program peningkatan kapabilitas Dewan Komisaris yang disusun berdasarkan rekomendasi Komite Nominasi dan Remunerasi Perseroan. Selama tahun 2015, para anggota Dewan Komisaris telah mengikuti pelatihan atau seminar yang diselenggarakan baik di dalam maupun luar negeri.

ensure effective oversight of the Company's management as mandated to the Board of Commissioners.

## Implementation of the Board of Commissioners Duties

In 2015, the Board of Commissioners carried out among others the following tasks:

1. Reviewed and approved the Company's work plans for 2015 as submitted to the Board of Directors.
2. Periodically reviewed, recommended, and provided advice to the Board of Directors regarding the Company's performance.
3. Periodically reviewed and provided advice to the Audit Committee in regards to the report submitted by this Committee.
4. Provided advice to the Board of Directors on significant issues that affect or may potentially affect the Company.

In addition, the Board of Commissioners has issued Circular Resolutions that, among others, approved the following:

1. The Company's 2015 interim dividend distribution
2. Amendment to the Audit Committee Charter
3. Changes to the composition of the Audit Committee
4. Provide or receive loans that exceed a certain amount
5. The Board of Commissioners Charter and the Nomination and Remuneration Committee Charter
6. Changes to the composition of the Nomination and Remuneration Committee
7. Changes to the composition of the Executive Committee

## Board of Commissioners Training

In order to support the implementation of duties and authorities of the Board of Commissioners, the Company has a policy on programs aiming to enhance the Board of Commissioners capability compiled based on the recommendation of the Nomination and Remuneration Committee of the Company. During 2015, the members of the Board of Commissioners attended training or seminars that are held both within Indonesia as well as overseas.



Beberapa pelatihan atau seminar tersebut adalah sebagai berikut:

The training courses or seminars attended by the Commissioners in 2015 are as follows:

Tanggal Date	Topik Topics	Tempat Location
10-11 April 2015   10-11 April 2015	AEPR Conference by Japan Center for Economic Research (JCER)	Japan
28 April 2015   28 April 2015	Indonesia's Economy Upgrade	Indonesia
7 Mei 2015   7 May 2015	IMF: Asia Regional Economic Outlook	
13 Mei 2015   13 May 2015	OECD – South East Asia Corporate Governance Initiative	Vietnam
21 Mei 2015   21 May 2015	JP Morgan Conference, "Engineering Indonesia's Escape from Commodity Dependence"	Singapore
3-4 Agustus 2015   3-4 August 2015	7 <sup>th</sup> International Policy Advisory Group (IPAG) Meeting	Philippine
1 Oktober 2015   1 October 2015	Harvard University International Economics Workshop	USA
27 Oktober 2015   27 October 2015	Conference on "Southeast Asia Confronts Sustainable Development: Coping with Socio-Economics Difficulties, Renewed Big Power Rivalry, and Climate Change"	USA
29-30 Oktober 2015   29-30 October 2015	Asian Roundtable on Corporate Governance	Thailand
16 November 2015   16 November 2015	IAI-IFAC International Seminar: The Relevance of Professional Accountants in Hyper-Connected World	Indonesia
23 Januari 2015   23 January 2015	Annual Dealer Conference,	Thailand
14 Oktober 2015   14 October 2015	Toyota Asia Business Plan Follow up Meeting,	Singapore
17-20 November 2015   17-20 November 2015	Toyota World Conference,	Japan
24 April 2015   24 April 2015	Presentation on the future of ASEAN	Singapore
11-12 September 2015   11-12 September 2015	Jardine Matheson Group Finance Conference 2015	Thailand
27 November 2015   27 November 2015	11th Indonesian Palm Oil Conference & 2016 Price Outlook - The Fund and the Future of Palm Oil Industry	Indonesia
29 Januari 2015   29 January 2015	Global Markets Outlook 2015 - organized by British Chamber of Commerce	Hong Kong
24-26 Juni 2015   24-26 June 2015	Consumer Goods Forum, Global Summit	USA
17-20 November 2015   17-20 November 2015	Tokyo World Convention	Japan
15 Oktober 2015   15 October 2015	IMF World Economic Forum	Indonesia
25 November 2015   25 November 2015	Indonesia Economic Forum 2015	Indonesia

## Pedoman Dewan Komisaris

Guna memenuhi ketentuan peraturan OJK yang baru, di bulan Desember 2015, Dewan Komisaris telah melakukan penyesuaian terhadap Pedoman Dewan Komisaris Perseroan. Pedoman tersebut bertujuan untuk memberikan arahan bagi Dewan Komisaris dan anggota-anggotanya dalam melaksanakan fungsi pengawasannya, yang didasarkan pada Anggaran Dasar Perseroan, Undang-undang Perseroan Terbatas, Peraturan Pasar Modal dan peraturan terkait lainnya.

Pedoman Dewan Komisaris tersebut mencakup antara lain pedoman mengenai tugas dan wewenang Dewan Komisaris, standar etika Komisaris, pembatasan rangkap jabatan Komisaris, Rapat Dewan Komisaris dan pertanggungjawaban Dewan Komisaris.

Pedoman Dewan Komisaris tersebut secara lengkap dapat dilihat pada *website* Perseroan.

## Board of Commissioners Charter

In December 2015, the Board of Commissioners have made adjustments to the Company's Board of Commissioners Charter in compliance with the new OJK requirements. This Charter seeks to provide guidance to the Board of Commissioners and its members on carrying out its oversight tasks, which is based on the Company's Articles of Association, Company Law, Capital Market Regulations and other related provisions.

The Board of Commissioners Charter covers, among others, the tasks and authority of the Board of Commissioners, Commissioners ethical standards, restrictions on concurrent or dual positions held by a Commissioner, the Board of Commissioners Meeting and the Board of Commissioners accountability.

The Board of Commissioners Charter can be found in the Company's website.



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

## Program Orientasi untuk Komisaris Baru

Guna memenuhi ketentuan peraturan OJK yang baru, Perseroan melakukan perubahan terhadap program orientasi Dewan Komisaris. Sejak bulan Juni 2015, Perseroan akan mengadakan program orientasi Perseroan bagi Komisaris baru untuk mendapatkan pemahaman mengenai, antara lain, nilai-nilai (*values*) Perseroan, Astra Management System, kegiatan usaha Perseroan dan grup Perseroan, *Code of Conduct* Astra serta tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi.

## Ketentuan Komisaris Independen

Keberadaan Komisaris Independen dimaksudkan untuk mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih objektif dan wajar (*fair*) dengan memperhatikan berbagai kepentingan para pemangku kepentingan.

Peraturan OJK mensyaratkan jumlah minimal Komisaris Independen perusahaan publik sebesar 30% dari seluruh anggota Dewan Komisaris. Perseroan memiliki 4 (empat) Komisaris Independen dari total 11 (sebelas) anggota Dewan Komisaris Perseroan.

Kebijakan Perseroan terkait kriteria independensi Komisaris adalah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh OJK, yaitu:

- Berasal dari luar Perseroan;
- Tidak mempunyai saham Perseroan, baik langsung maupun tidak langsung;
- Tidak mempunyai hubungan afiliasi dengan Perseroan, Komisaris, Direksi atau pemegang saham utama Perseroan; dan
- Tidak memiliki hubungan usaha baik langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan kegiatan usaha Perseroan.

Setiap Komisaris Independen Perseroan telah membuat surat pernyataan independensi untuk memenuhi ketentuan independensi sebagaimana diatur oleh OJK.

## Direksi

Direksi Perseroan memimpin dan mengelola Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan, Anggaran Dasar dan peraturan

## Orientation Program for New Commissioners

In compliance with the new OJK regulations, the Company has carried out changes to the Board of Commissioners orientation program. Since June 2015, the Company's will held on orientation program for new Commissioners to gain understanding on: the Company's values, the Astra Management System, the Company's business activities, Astra's Code of Conduct as well as the tasks and responsibilities of the Board of Commissioners and Board of Directors.

## Requirements for the Independent Commissioner

The Independent Commissioner's presence is meant to promote a work environment that is objective and fair by taking into account the various interests of the stakeholders.

OJK's regulations requires that the minimum number of Independent Commissioners within a publicly-listed company amounts to 30% of the members of the Board of Commissioners. The Company currently has 4 (four) Independent Commissioners from a total of 11 (eleven) members of the Company's Board of Commissioners.

The Company's policy pertaining to the independence criteria for a Commissioner is in compliance with the provisions set by OJK, namely:

- Originates from outside the Company;
- Does not, either directly or indirectly, possess shares in the Company;
- Is not affiliated with the Company, Commissioner, Director, or shareholder of the Company; and
- Does not have direct or indirect business relationships with the Company's business activity.

Each Independent Commissioner has made a statement of independence to meet the requirements for independence as stipulated by OJK.

## Board Of Directors

The Company's Board of Directors leads and manages the Company in the interests of the Company, in accordance with the interests and objectives of the Company, the Articles

perundangan yang berlaku serta dengan memperhatikan prinsip-prinsip GCG.

## Tugas, Tanggung Jawab dan Ruang Lingkup Pekerjaan

Tugas Direksi secara kolektif antara lain adalah:

- Menyusun visi, misi dan nilai-nilai serta rencana strategis Perseroan dalam bentuk rencana korporasi (*corporate plan*) dan rencana kerja (*work plan*)
- Mengendalikan dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki Perseroan secara efektif dan efisien
- Membentuk sistem pengendalian internal dan manajemen risiko Perseroan
- Menyusun dan menyediakan laporan keuangan berkala dan laporan tahunan Perseroan
- Menyelenggarakan RUPS tahunan dan RUPS luar biasa sesuai dengan Anggaran Dasar Perseroan dan peraturan perundangan yang terkait

Direksi menjalankan tugas kepengurusan Perseroan dengan itikad baik, penuh tanggung jawab dan kehati-hatian untuk kepentingan Perseroan dan dengan memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan Perseroan.

Ruang lingkup dan tanggung jawab masing-masing anggota Direksi adalah sebagaimana dapat dilihat pada bagian 'Struktur Organisasi' di halaman 85 Laporan Tahunan ini.

## Rapat Direksi dan Tingkat Kehadiran

Sesuai dengan kebijakan Perseroan, Rapat Direksi diadakan rata-rata 4 (empat) kali dalam sebulan, dan dapat diselenggarakan rapat tambahan bila dibutuhkan.

Direksi dapat juga mengambil keputusan yang sah tanpa mengadakan Rapat Direksi, dengan ketentuan semua anggota Direksi telah diberitahu secara tertulis mengenai usulan yang dimintakan keputusan dan semua anggota Dewan Komisaris memberikan persetujuan secara tertulis terhadap usul tersebut serta menandatangani keputusan tersebut (secara sirkuler).

Sepanjang tahun 2015, Direksi telah menyelenggarakan 34 (tiga puluh empat) kali Rapat Direksi dan menerbitkan 6 (enam) keputusan Direksi tanpa mengadakan Rapat Direksi. Direksi hadir dalam Rapat-Rapat Dewan Komisaris yang membahas antara lain agenda *Performance Review* Perseroan.

of Association, and prevailing rules and regulations as well as adhere to the principles of Good Corporate Governance.

## Duties, Responsibilities and Scope of Work

The Board of Directors is collectively responsible for, among others:

- Formulating the Company's vision, mission and values as well as the strategic plan in the form of a corporate plan and work plan
- Control and develop the Company's human resources in an effective and efficient manner
- Establish the Company's internal control and risk management systems
- Prepare and present the Company's Periodic Financial Statement and Annual Report
- Organize the Annual and Extraordinary GMS in accordance with the Company's Articles of Association and prevailing rules and regulations

The Board of Directors carries out its task of managing the Company its tasks in good faith, responsible and prudent manner for the interest of the Company and takes into consideration the interests of the Company's stakeholders.

The scope of work and responsibilities of each member of the Board of Directors is found in the 'Organization Structure' section in page 85 of this Annual Report.

## Board of Directors Meeting and Attendance

In accordance with the Company's policy, the Board of Directors Meeting is held, on average, 4 (four) times per month, and additional meetings can be convened if needed.

The Board of Directors can also make a legitimate decision without convening a Board of Directors Meeting, provided that all members of the Board of Directors have been informed in writing regarding the proposal that requires the decision and all members of the Board of Commissioners approve in writing this proposal as well as sign (the circular approval/resolutions).

In 2015, the Board of Directors convened 34 (thirty four) meetings and issued 6 (six) Board of Directors resolutions without convening a Board of Directors meeting. The Board of Directors attended the Board of Commissioners Meetings to discuss, among others, the Performance Review of the Company.



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Secara keseluruhan, tingkat kehadiran rata-rata Rapat Direksi di tahun 2015 adalah sekitar 83%.

Overall, the attendance level at the Board of Directors Meetings in 2015 was around 83%.

## Struktur dan Komposisi Direksi

Sebagaimana diputuskan dalam RUPS Tahunan tanggal 28 April 2015 yang dimuat dalam Akta Notaris No. 89, tanggal 28 April 2015, Direksi terdiri dari 10 (sepuluh) orang Direktur, dengan susunan sebagai berikut:

## Composition of the Board of Directors

As stipulated within the Annual GMS held on 28 April, 2015 as stated in the Notarial Deed No. 89, dated 28 April, 2015, the Board of Directors comprise of 10 (ten) Directors, whose composition are as follows:

Nama Name	Jabatan	Position	Afiliasi dengan Pemegang Saham Utama Affiliated with Controlling Shareholders
<b>Prijono Sugiarto</b>	Presiden Direktur	President Director	-
<b>Gunawan Geniusahardja</b>	Direktur Independen	Independent Director	-
<b>Djoko Pranoto</b>	Direktur	Director	-
<b>Widya Wiryawan</b>	Direktur	Director	-
<b>Sudirman Maman Rusdi</b>	Direktur	Director	-
<b>Simon Collier Dixon</b>	Direktur	Director	-
<b>Johannes Loman</b>	Direktur	Director	-
<b>Suparno Djasmin</b>	Direktur	Director	-
<b>Bambang Widjanarko Santoso</b>	Direktur	Director	-
<b>Djony Bunarto Tjondro</b>	Direktur	Director	-

Para anggota Direksi diangkat oleh RUPS, masing-masing untuk jangka waktu terhitung sejak tanggal yang ditentukan pada RUPS yang mengangkat mereka sampai penutupan RUPS Tahunan yang ketiga setelah tanggal pengangkatan mereka. Anggota Direksi yang masa jabatannya telah berakhir dapat diangkat kembali.

A member of the Board of Directors shall be appointed by the GMS, for a term of office as of the date resolved at the GMS appointing him/her until the closing of the third Annual GMS after the date of him/her appointment. A member of the Board of Directors, whose term of office has expired, may reappointed.

Masing-masing anggota Direksi Perseroan tidak menjabat sebagai Direktur atau Komisaris pada perusahaan di luar Grup Astra.

Each member of Board of Directors does not hold concurrent positions as a Director or Commissioner in other companies outside Astra Group.

Sesuai dengan praktik *Good Corporate Governance* dan untuk memastikan independensi pengambilan keputusan, masing-masing anggota Direksi Perseroan tidak memiliki hubungan keluarga dengan anggota Direksi lainnya dan/atau anggota Dewan Komisaris.

In accordance with Good Corporate Governance practices and to ensure independence in its resolutions, the respective members of the Company's Board of Directors do not have family relations with other members of the Board of Directors and/or members of the Board of Commissioners.

Profil lengkap anggota Direksi dapat dilihat pada bagian "Profil Perseroan", sub-bagian Profil Direksi di halaman 80 Laporan Tahunan ini.

A detailed profile of the Board of Directors can be found in the "Corporate Data" chapter, specifically within the sub-chapter entitled, "the Board of Directors Profile", found on page 80 of this Annual Report.

## Keberagaman Komposisi Direksi

Anggota Direksi yang menjabat telah mewakili keberagaman komposisi dari sisi usia, keahlian,

## Diversified Composition of the Board of Directors

The serving members of the Board of Directors are diverse, both in terms of age, expertise, work experience and



pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan, yang diperlukan untuk memastikan berjalannya pengelolaan dan kepengurusan Perseroan secara efektif oleh Direksi sesuai bidangnya masing-masing.

## Pelatihan Direksi

Dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas dan wewenang Direksi, Perseroan memiliki kebijakan mengenai program peningkatan kapabilitas Direksi yang disusun berdasarkan rekomendasi Komite Nominasi dan Remunerasi Perseroan.

Pengembangan kapabilitas Direksi secara intensif dilakukan untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan tugas pengurusan Perseroan yang dijalankan oleh Direksi, diantaranya dengan keikutsertaan dalam program pelatihan, seminar, *workshop*, *conference* dan *talk show* yang diselenggarakan di dalam maupun di luar negeri. Para Direktur juga berpartisipasi aktif dalam kegiatan ceramah atau diskusi sebagai sarana untuk berbagi ilmu dan pengetahuan dengan masyarakat.

Kegiatan peningkatan kompetensi yang diikuti Direktur Perseroan sepanjang tahun 2015, antara lain:

educational background as required to ensure the effective management and leadership of the Company's Board of Directors in accordance with their respective fields.

## Board of Directors Training

In order to support the implementation of duties and authorities of the Board of Directors, the Company has a policy on programs aiming to enhance the Board of Directors capability compiled based on the recommendation of the Nomination and Remuneration Committee of the Company.

Capability development for the Board of Directors were carried out intensively to enhance the effectiveness of managing the Company as performed by the Board of Directors, which includes attendance in training programs, seminars, workshops, conferences, and talk shows that were held in Indonesia and overseas. The Directors also actively participated in a number of lecture or discussion activities as a means to share knowledge with the community.

The competency enhancement activities that was attended by the Company's Board of Directors throughout 2015 includes:

Tanggal Date	Topik Topics	Tempat Location
20-25 Januari 2015   20-25 January 2015	World Economic Forum	Swiss
26-30 Maret 2015   26-30 March 2015	Asian Investment Conference	Hong Kong
27 Maret 2015   27 March 2015	International Seminar Welcoming The Risk Management in Multifinance	Indonesia
31 April-26 Mei 2015   31 April-26 May 2015	Harvard Business School - Advanced Management Program	USA
13 Mei 2015   13 May 2015	Singapore Business Leader	Singapore
9 Juli 2015   9 July 2015	Seminar Ekonomi Makro	Indonesia
6 Agustus 2015   6 August 2015	Mandiri Board Forum Q2	Indonesia
11 Agustus 2015   11 August 2015	Insurance & Infrastructure Project Development in Indonesia	Indonesia
28 Agustus 2015   28 August 2015	Grooming Next Generation Leaders	Singapura
11-13 September 2015   11-13 September 2015	Jardine Finance Conference	Thailand
16 September 2015   16 September 2015	Asean Business Leaders Awards	Singapore
22 September 2015   22 September 2015	Seminar Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia	Indonesia
4 November 2015   4 November 2015	Operational Transformation Succeeding in Turbulent Times	Indonesia
23-24 November 2015   23-24 November 2015	Sertifikasi Manajemen Risiko Perusahaan Perasuransian	Indonesia
21-25 November 2015   21-25 November 2015	7 <sup>th</sup> Annual Asia Investor Forum	USA
22 September 2015   22 September 2015	Seminar Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia	Indonesia
22 September 2015   22 September 2015	International Seminar "New Opportunities Welcoming 2016"	Indonesia
23 November 2015   23 November 2015	Workshop Sertifikasi Manajemen Risiko	Indonesia



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

## Pedoman Direksi

Guna memenuhi ketentuan peraturan OJK yang baru, pada bulan Desember 2015, Direksi telah melakukan penyesuaian terhadap Pedoman Direksi Perseroan. Pedoman tersebut bertujuan untuk memberikan arahan bagi Direksi dan anggota-anggotanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang didasarkan pada Anggaran Dasar Perseroan, Undang-Undang Perseroan Terbatas, Peraturan Pasar Modal dan peraturan terkait lainnya.

Pedoman Direksi tersebut mencakup, antara lain pedoman mengenai tugas dan wewenang Direksi, standar etika Direktur, pembatasan rangkap jabatan Direktur, Rapat Direksi dan pertanggungjawaban Direksi.

Pedoman Direksi tersebut secara lengkap dapat dilihat pada *website* Perseroan.

## Program Orientasi untuk Direksi Baru

Guna memenuhi ketentuan peraturan OJK yang baru, Perseroan melakukan perubahan terhadap program orientasi Direksi. Sejak bulan Juni 2015, Perseroan akan menjalankan program orientasi Perseroan bagi Direktur baru untuk mendapatkan pemahaman mengenai, antara lain, nilai-nilai (*values*) Perseroan, *Astra Management System*, kegiatan usaha Perseroan dan grup Perseroan, *Code of Conduct* Astra serta tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi.

## Penilaian Kinerja Dewan Komisaris dan Direksi

Pada setiap tahun buku, Perseroan melakukan pengukuran pencapaian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi dengan menggunakan proses penilaian yang berlaku di Perseroan.

Dewan Komisaris bersama-sama dengan Direksi akan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja mereka untuk periode tahun 2015 dalam RUPS Tahunan Perseroan yang akan diselenggarakan pada bulan April 2016.

## Board of Directors Charter

In compliance with OJK's new regulations, the Board of Directors made adjustments to the Company's Board of Directors Charter in December 2015. This Charter seeks to provide guidance to the Board of Directors and its members in implementing their duties and responsibilities that are based on the Company's Articles of Association, Company Law, Capital Market Regulation, and other related regulations.

The Board of Directors Charter covers, among others, guidance pertaining to the duties and authorities of the Board of Directors, the Director's rules of conduct, limitation on concurrent positions held by a Director, the Board of Directors Meeting and the Board of Directors accountability.

The Board of Directors Charter can be found in the Company's website.

## Orientation Program for New Directors

In compliance with the new OJK regulations, the Company has carried out changes to the Board of Directors orientation program. Since June 2015, the Company's will held an orientation program for new Directors to gain understanding on: the Company's values, the *Astra Management System*, the Company's business activities, *Astra's Code of Conduct* as well as the duties and responsibilities of the Board of Commissioners and Board of Directors.

## Board of Commissioners and Board of Directors Performance Assessment

The Company assesses the performance of the Board of Commissioners and Board of Directors every fiscal year through an assessment process that applicable in the Company.

The Board of Commissioners together with the Board of Directors will account for their duties and performance achieved for the 2015 period at the Annual GMS of the Company to be held in April 2016.

## Prosedur Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Komite Nominasi dan Remunerasi melakukan penilaian terhadap kinerja Direksi dan Dewan Komisaris dengan menggunakan proses penilaian yang berlaku di Perseroan.

## Indikator Kinerja (Anggota) Dewan Komisaris

Kriteria penilaian kinerja Dewan Komisaris adalah pelaksanaan tugas pengawasan atas kebijakan pengurusan dan jalannya Perseroan, serta pemberian nasihat kepada Direksi untuk kepentingan pencapaian tujuan Perseroan. Penilaian juga mencakup evaluasi terhadap pelaksanaan tugas khusus yang telah diberikan sesuai Anggaran Dasar dan/atau berdasarkan keputusan RUPS.

## Indikator Kinerja Direksi

Pada tahun 2015, kriteria penilaian kinerja Direksi mencakup:

- Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota Direksi dalam mengelola Perseroan sesuai Anggaran Dasar Perseroan;
- Pelaksanaan hasil keputusan RUPS Tahunan 2015 dan RUPS Luar Biasa 2015; dan
- Pencapaian realisasi dari rencana kerja Perseroan.

## Pihak Pelaksana Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap hasil kinerja Direksi dan Dewan Komisaris dilakukan secara berkala oleh Komite Nominasi dan Remunerasi.

## Remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi

Secara garis besar, penetapan remunerasi di setiap level dalam organisasi Perseroan dirancang untuk memberikan penghargaan sesuai dengan jabatannya dan mendorong mereka mencapai kinerja yang terbaik.

## Prosedur Penetapan Remunerasi

Proses penetapan remunerasi berawal dengan penyusunan rekomendasi dan usulan terkait remunerasi anggota Dewan Komisaris dan Direksi oleh Komite Nominasi dan Remunerasi, yang kemudian disampaikan kepada Dewan

## Performance Assessment Procedures

The Nomination and Remuneration Committee assesses the performance of the Board of Directors and Board of Commissioners based on an assessment process that applicable in the Company.

## The Member of the Board of Commissioners Performance Indicators

The assessment criteria for the Board of Commissioners performance is the implementation of oversight activities over the course of the Company's management and policies, as well as provide advice to the Board of Directors for the benefit of achieving the Company's objectives. The assessment also covers evaluation towards the implementation of special duties that was given in accordance with the Articles of Association and/or based on the decision of the GMS.

## The Board of Directors Performance Indicators

In 2015, the assessment criteria for the Board of Directors covers:

- Implementation of duties and responsibilities of the respective members of the Board of Directors in managing the Company in accordance with the Company's Articles of Association;
- Implementing the results of the 2015 Annual GMS and 2015 Extraordinary GMS; and
- Actual achievement of the Company's work plan.

## Performance Assessor

The Nomination and Remuneration Committee periodically carries out the assessment on the performance of the Board of Commissioners and Board of Directors.

## Remuneration of the Board of Commissioners and Board of Directors

In broad, the determination on the remuneration at every level within the Company's organization is designed to provide rewards in accordance with their position and drive towards the achieving best performance.

## Procedure to Determine the Remuneration

The process to determine remuneration begins with recommendations and suggestions pertaining to the members of the Board of Commissioners and Board of Directors remuneration by the Nomination and



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Komisaris. Usulan remunerasi tersebut kemudian diajukan ke RUPS Tahunan untuk dimintakan persetujuan.

Selanjutnya, penetapan remunerasi yang akan dibagikan kepada anggota Dewan Komisaris dan Direksi mengacu pada hasil keputusan RUPS Tahunan.

## Struktur Remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi

Struktur remunerasi untuk periode tahun buku 2015/2016 bagi Dewan Komisaris mengacu pada hasil keputusan RUPS Tahunan tanggal 28 April 2015, yaitu pemberian honorarium kepada Dewan Komisaris yang secara keseluruhan maksimum sejumlah Rp 1,1 miliar *gross* per bulan, dibayarkan sebanyak 13 (tiga belas) kali dalam 1 (satu) tahun, mulai berlaku terhitung sejak 1 Mei 2015 hingga penutupan RUPS Tahunan 2016. RUPS tersebut memberikan wewenang kepada Presiden Komisaris untuk menetapkan pembagian jumlah honorarium tersebut di antara para anggota Dewan Komisaris Perseroan, dengan memperhatikan pendapat dari Komite Nominasi dan Remunerasi Perseroan.

RUPS tersebut juga memberikan wewenang kepada Dewan Komisaris untuk menentukan jumlah remunerasi Direksi dengan mempertimbangkan rekomendasi dari Komite Nominasi dan Remunerasi serta dengan memperhatikan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan.

Untuk tahun 2015, jumlah remunerasi anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan dan 144 anak perusahaan yang terkonsolidasi (2015: 248 orang, 2014: 258 orang) adalah sebesar Rp 1.013 miliar (2014: Rp 1.100 miliar) yang terdiri dari imbalan kerja jangka pendek sejumlah Rp 910 miliar dan imbalan pasca-kerja serta imbalan jangka panjang lainnya sejumlah Rp 103 miliar.

Komponen penghasilan Dewan Komisaris terdiri dari honorarium dan tunjangan lainnya, sedangkan Direksi terdiri dari gaji, tunjangan, fasilitas dan tantiem/insentif kinerja.

## Indikator Penetapan Remunerasi

Secara umum, remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi ditentukan berdasarkan tugas, tanggung jawab dan wewenang anggota Dewan Komisaris yang dikaitkan dengan pencapaian tujuan dan kinerja Perseroan. Penentuan struktur, kebijakan dan besaran remunerasi

Remuneration Committee, which is then submitted to the Board of Commissioners. The proposed remuneration is subsequently conveyed to the Annual GMS for approval.

The decision on the Board of Commissioners and Board of Directors remuneration refers to the resolution of the Annual GMS.

## Board of Commissioners and Board of Directors Remuneration Structure

The remuneration structure for the Financial Year period of 2015/2016 for the Board of Commissioners is based on the resolution of the Annual GMS dated 28 April, 2015, wherein the honorarium granted to the Board of Commissioners overall amounts to Rp 1.1 billion gross per month, which is paid 13 (thirteen) times in 1 (one) year that takes effect on 1 May, 2015 and up to the closing of the 2016 Annual GMS. This Annual GMS authorized the President Commissioner to determine the distribution of this honorarium among members of the Company's Board of Commissioners, by taking into account the opinion of the Nomination and Remuneration Committee.

This Annual GMS also authorized the Board of Commissioners to determine the Board of Directors remuneration amount, by taking into consideration the Nomination and Remuneration Committee's recommendation as well as the provisions of the Company's Articles of Association.

In 2015, the remuneration allocated to members of the Board of Commissioners and Board of Directors of The Company and its 144 consolidated subsidiaries (2015: 248 people, 2014: 258 people) amounts to Rp 1,013 billion (2014: Rp 1,100 billion) that comprise of short-term remuneration amounting to Rp 910 billion and post-employment benefits as well as other long-term benefits amounting to Rp 103 billion.

The Board of Commissioners income consists of salary, allowances, facilities and performance bonuses and incentives.

## Indicators to Determine Remuneration

In general, the remuneration of the Boards of Commissioners and the Boards of Directors are determined based on the duties, responsibilities and authority of the Boards of Commissioners associated with the Company's objectives and performance. The determination of the structure, policies and remuneration



anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan mempertimbangkan antara lain, pasar dan juga kemampuan Perseroan.

## Opsis Saham

Pada tahun pelaporan, Perseroan tidak menyelenggarakan program opsi saham bagi manajemen maupun karyawan Perseroan.

## Kepemilikan Saham Dewan Komisaris dan Direksi

Hingga akhir tahun 2015, terdapat 2 (dua) Komisaris Perseroan, yaitu Budi Setiadharna (Presiden Komisaris) dan Anthony J.L. Nightingale (Komisaris) yang memiliki saham Perseroan, yaitu masing-masing sebesar 0,02%. Sedangkan anggota Direksi yang memiliki saham PT Astra International Tbk adalah Suparno Djasmin sebesar 0,0001%.

## Kebijakan Dividen

Dalam RUPS Tahunan Perseroan, Direksi merekomendasikan jumlah dividen yang akan dibagikan dengan mempertimbangkan kinerja Perseroan tahun berjalan, pergerakan pertumbuhan Perseroan dan imbal hasil menarik yang sewajarnya diterima para pemegang saham Perseroan, serta saldo laba Perseroan yang positif.

Distribusi dividen dapat dilakukan melalui pembayaran dividen interim kepada pemegang saham sesuai usulan Direksi yang telah mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris, disusul dengan pembayaran dividen final setelah memperoleh persetujuan RUPS Tahunan.

Sesuai dengan peraturan Otoritas Jasa Keuangan dan Bursa Efek Indonesia, Perseroan melakukan pembayaran dividen kepada pemegang saham Perseroan yang berhak paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah Perseroan mengumumkan mengenai keputusan pembagian dividen di harian umum.

Dalam RUPS Tahunan Perseroan tanggal 28 April 2015 telah diputuskan pembagian dividen tunai sebesar Rp 8.744 miliar untuk tahun buku 2014, dengan rasio pembayaran dividen sebesar 45,6%. Pengumuman pembagian dividen di beberapa harian umum dilakukan pada tanggal 29 April 2015 dan pembayaran dividen final kepada pemegang saham yang berhak telah dilakukan pada tanggal 29 Mei 2015.

for members of the Board of Commissioners and the Board of Directors of the Company considers among others, the market as well as the ability of the Company.

## Stock Option

The Company did not hold a stock option program for the Company's management in the reporting year.

## Board of Commissioners and Board of Directors Share Ownership

As of the end of 2015, there are 2 (two) Commissioners, namely: Budi Setiadharna (President Commissioner) and Anthony J.L. Nightingale (Commissioner) that own shares in the Company, respectively amounting to 0.02%. While only one member of the Board of Directors owns shares in PT Astra International Tbk who is Suparno Djasmin amounting to 0.0001%.

## Dividend Policy

At the Company's Annual GMS, the Board of Directors recommended the amount of dividend payout based on the Company's performance during the year, the Company's growth trend, the level of return that will be attractive and is appropriate for the shareholders of the Company, as well as positive earnings for the Company.

The dividend payout may consist of interim dividend paid to the shareholders in accordance with the proposal submitted by the Board of Directors and approved by the Board of Commissioners, followed by final dividend payout upon approval by the Annual GMS.

In compliance with the Financial Services Authority and the Indonesian Stock Exchange regulations, the Company pays dividends to the entitled shareholders of the Company at the latest 30 (thirty) days after the Company declared the decision to pay dividend on the daily newspapers.

In the Company's Annual GMS on 28 April 2015 it was resolved that cash dividends of Rp 8,744 billion for financial year 2014 be distributed, with a payout ratio of 45.6%. Announcement of the distribution of dividend on some daily newspapers was published on 29 April 2015 and the final dividend have been paid to the entitled shareholders on 29 May 2015.



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

## Komite-Komite Dewan Komisaris

### Komite Audit

Komite Audit ('KA') perusahaan adalah komite independen yang dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris. KA memiliki fungsi utama membantu Dewan Komisaris melaksanakan tanggung jawab pengawasan atas metode dan proses pelaporan keuangan, manajemen risiko, audit, dan kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang yang berlaku.

Pembentukan Komite Audit dan pelaksanaan tugasnya mengacu pada ketentuan yang ditetapkan dalam Piagam Komite Audit, sebagai pedoman yang disusun selaras dengan peraturan OJK yang berlaku dan telah disetujui oleh Dewan Komisaris.

### Peran dan Tanggung Jawab

Berdasarkan Piagam Komite Audit, peran dan tanggung jawab Komite Audit antara lain meliputi:

#### Peran

Komite Audit melaksanakan pengawasan atas hal-hal berikut:

- Keuangan – kredibilitas dan objektivitas laporan keuangan Perusahaan yang akan diterbitkan untuk pihak eksternal dan badan pengawas, termasuk penindaklanjutan keluhan dan/atau catatan ketidakwajaran terhadap laporan selama periode pengkajian KA;
- Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal – kecukupan proses untuk mengidentifikasi dan memitigasi risiko keuangan dan bisnis;
- Kegiatan pengendalian rencana dan hasil kegiatan yang dilaksanakan oleh GRA, GIA, dan Auditor Eksternal untuk menilai risiko utama telah dicakup dan dievaluasi secara memadai di dalam pelaksanaan tugas mereka;
- Objektivitas dan Independensi – objektivitas dan independensi Auditor Internal dan Eksternal;
- Aspek hukum – proses dan pelaporan kasus hukum signifikan yang ada di lingkungan Grup Astra; dan
- Kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang terkait, serta Kode Etik Perusahaan.

## Board of Commissioners Committees

### Audit Committee

The Audit Committee of the company ('AC') is an independent committee established by the Board of Commissioners ('BOC') and is responsible to the BOC. Its primary function is to assist the BOC in fulfilling its oversight responsibilities over the methodology and process of financial reporting, risk management, audit and compliance to the prevailing laws and regulations.

The establishment of the Audit Committee and the performance of its duties refer to the Audit Committee Charter, as the guideline that is aligned with the applicable OJK regulations and has been approved by the Board of Commissioners.

### Roles and Responsibilities

Pursuant to the Audit Committee Charter, the roles and responsibilities of the Audit Committee include the following:

#### Roles

The Audit Committee will provide oversights over the following matters:

- Financial – credibility and objectivity of the Company's financial reports that will be issued to external parties and regulatory bodies, including follow-up of any complaints and/or impropriety noted against said reports during the normal course of the AC's review;
- Risk Management and Internal Control – adequacy of processes to identify and mitigate financial and business risks;
- Assurance Activities – plans and results of activities conducted by the GRA, GIA and External Auditor to assess whether key risks are appropriately covered and evaluated in the performance of their work;
- Objectivity and Independence – objectivity and independence of the Internal and External Auditor;
- Legal – progress and reporting of significant legal cases within the Astra Group; and
- Compliance with relevant laws and regulations and the Company's Code of Conduct and Ethics.

## Tanggung Jawab

Komite Audit memiliki tanggung jawab pelaporan yang mencakup:

- Laporan tertulis kepada Dewan Komisaris sedikitnya satu kali setiap kuartal yang berisi rincian kegiatan KA, rekomendasi untuk tindak lanjut, dan paparan hal-hal signifikan yang perlu diketahui oleh Dewan Komisaris;
- Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai penunjukan Audit Eksternal dengan mempertimbangkan cakupan pekerjaan dan independensi. KA juga akan mengkaji biaya jasa Audit Eksternal yang diajukan oleh manajemen dan mengemukakan temuan ketidakwajaran kepada Dewan Komisaris;
- Memastikan bahwa Direksi telah mengambil langkah-langkah yang tepat terkait isu-isu yang dijabarkan dalam laporan KA sebelumnya, dan melaporkan ketidaksesuaian signifikan dari pihak terkait untuk menindaklanjuti hal-hal tersebut kepada Dewan Komisaris; dan
- Menyiapkan laporan untuk disertakan ke dalam Laporan Tahunan berisi rincian kegiatan KA yang mengungkap antara lain:
  - Pelanggaran signifikan terhadap peraturan dan undang-undang yang berlaku;
  - Kesalahan signifikan atau pengungkapan yang tidak wajar dalam laporan keuangan;
  - Ketidacukupan sistem manajemen risiko atau pengendalian internal;
  - Kurang memadainya independensi Auditor Eksternal atau Internal;
  - Perbedaan pendapat yang signifikan antara Manajemen dan Audit Eksternal;
  - Setiap hal yang berpotensi menjadi konflik kepentingan yang signifikan yang diidentifikasi oleh KA selama periode pengkajiannya; dan
  - Penyediaan Laporan Khusus kepada Dewan Komisaris sebagaimana diperlukan.

KA melaksanakan fungsinya, termasuk melaksanakan instruksi yang diberikan oleh Dewan Komisaris, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, khususnya peraturan yang dikeluarkan oleh OJK dan Bursa Efek Indonesia.

## Responsibilities

Reporting responsibilities of the AC will comprise of:

- Providing the BOC with a written report at least once a quarter setting out details of the activities of the AC, providing recommendations for follow up, and detailing significant matters that need to be brought to the attention of the BOC;
- Provide recommendation to the BOC on the External Audit appointment with regard to related scope of work and independency. The AC will also review the External Audit fees proposed by management and highlight any anomalies to the BOC;
- Determine if appropriate actions have been taken by the BOD regarding matters raised in previous reports of the AC, and reporting any significant failure by relevant parties' to follow up on such actions to the BOC; and
- Preparing a report for inclusion in the Annual Report detailing the activities of the AC, which, amongst other things, should include where applicable:
  - Significant violations against applicable laws and regulations;
  - Material mistakes or inappropriate disclosures in the financial statements;
  - Inadequacies in the system of risk management or internal controls;
  - Lack of independence from the External or Internal Auditors;
  - Significant disagreement noted between Management and External Audit;
  - Any potentially significant conflict of interest issues noted by the AC during the normal course of its review; and
  - Provision of Special Reports to the BOC as required.

The AC will perform its functions, including carrying out instructions received from the BOC, in accordance with prevailing laws and regulations, in particular the regulations of OJK and Indonesian Stock Exchange.



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

## Masa Jabatan Komite Audit

Pengangkatan anggota Komite Audit dilakukan berdasarkan Keputusan Sirkuler Dewan Komisaris tahun 2015, untuk masa jabatan yang berlaku efektif sejak tanggal 1 Mei 2015 sampai dengan ditutupnya RUPS Tahunan 2017, kecuali untuk Ketua Komite Audit yang masa jabatannya sampai dengan ditutupnya RUPS Tahunan 2018.

## Independensi Komite Audit

Agar berkontribusi maksimal dalam membantu pelaksanaan tugas pengawasan dan pemberian pendapat yang profesional dan independen, struktur keanggotaan Komite Audit telah diwakili oleh bauran kompetensi, pengalaman dan pengetahuan di bidang keuangan serta integritas dan independensi para anggota sesuai ketentuan OJK.

## Komposisi Komite Audit

Pada tahun 2015, Komite Audit memiliki empat (4) orang anggota, yang terdiri dari satu (1) Komisaris Independen yang menjabat sebagai Ketua dan dua (2) anggota independen, serta satu (1) anggota khusus yang tidak memiliki hak suara.

Komposisi Komite Audit adalah sebagai berikut:

	2012 - 2015	2015 - 2018	
Ketua	<b>Soemadi Djoko Moerdjono Brotodiningrat</b>	<b>Muhamad Chatib Basri</b>	Chairman
Anggota	<b>Inget Sembiring</b>	<b>Inget Sembiring</b>	Member
Anggota	<b>Harry Wiguna</b>	<b>Harry Wiguna</b>	Member
Anggota	<b>Chiew Sin Cheok*</b>	<b>Chiew Sin Cheok*</b>	Member

\* Tidak memiliki hak suara | No voting rights

Profil masing-masing anggota Komite Audit tercantum di halaman 88 di Laporan Tahunan ini.

## Rapat dan Kehadiran Rapat Komite Audit

Sesuai ketentuan dalam Piagam Komite Audit, Komite wajib melaksanakan rapat rutin sebanyak satu kali dalam setiap kuartal dan rapat tambahan jika diperlukan. Komite juga dapat menyelenggarakan rapat khusus guna melaksanakan pembahasan masalah tertentu.

Sepanjang tahun 2015, Komite Audit melaksanakan sembilan (9) kali rapat, dengan tingkat kehadiran rata-rata anggota dalam rapat Komite Audit sebesar 100%.

## Audit Committee Term of Office

The Board of Commissioners appoints members of the Audit Committee based on the Board of Commissioners Circular Resolution 2015. The Audit Committee's term of office is effective from 1 May 2015 until the closing of the Annual GMS 2017, except for the Chairman of the Audit Committee whose term of office is until the closing of the Annual GMS 2018.

## Audit Committee Independence

To contribute optimally in assisting the execution of supervisory duties and the provision of professional and independent opinion, the Audit Committee structure is duly represented by an adequate mix of the members' competence, experience and financial expertise, as well as integrity and independence as required by OJK.

## Audit Committee Composition

In 2015, the Audit Committee comprises four (4) members, which are: one (1) Independent Commissioner serving as Chairman of the Committee, two (2) independent members, and one (1) special member without voting rights.

The membership of the Audit Committee comprises:

Profiles of Audit Committee members are found in the page 88 of this Annual Report.

## Audit Committee Meetings and Meeting Attendance

Pursuant to the Audit Committee Charter, the Committee is required to convene at least once every quarter, and to hold additional meetings as needed. The Audit Committee may also hold special meetings to discuss certain matters.

In 2015, the Audit Committee held nine (9) meetings. The average meeting attendance rate of Audit Committee members was 100%.



# LAPORAN KOMITE AUDIT

## AUDIT COMMITTEE REPORT

Guna mendukung pelaksanaan GCG, sesuai dengan mandatnya Komite Audit membantu Dewan Komisaris dengan melakukan pengawasan yang independen terhadap proses pelaporan kondisi keuangan, audit internal, manajemen risiko, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, kasus hukum yang signifikan serta audit eksternal.

Fungsi pengendalian internal dan pelaporan keuangan konsolidasi Perseroan merupakan tanggung jawab manajemen. Pihak Audit Eksternal bertanggung jawab atas proses audit terhadap laporan keuangan tahunan konsolidasi Perseroan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku serta memastikan bahwa laporan keuangan tersebut telah menyajikan hasil kinerja operasional dan posisi keuangan Perseroan secara wajar. Komite Audit melakukan pemantauan dan pengawasan terhadap proses-proses tersebut sebagaimana ditetapkan dalam Piagam Komite Audit.

Dalam melaksanakan tugas pengawasan, Komite Audit mengadakan sembilan (9) kali pertemuan selama tahun 2015 dan melakukan kegiatan-kegiatan berikut:

- Mengkaji dan membahas dengan pihak Manajemen laporan keuangan konsolidasian Perseroan secara triwulan.
- Pengawasan atas rencana kerja dan laporan dari Group Internal Audit dan Group Risk Advisory.
- Mengkaji dan membahas dengan unit Audit Internal dan pihak Audit Eksternal terkait rencana audit dan temuan hasil audit yang signifikan serta memantau pelaksanaan rekomendasi hasil audit.
- Mengkaji dan membahas serta memberikan pandangan atas rencana dan kegiatan terkait manajemen risiko Perseroan.
- Mengkaji dan membahas hal-hal terkait kepatuhan Perseroan terhadap ketentuan hukum dan regulasi yang berlaku.
- Mengkaji dan membahas kasus-kasus hukum dan litigasi signifikan yang dihadapi Perseroan.
- Melakukan forum Komite Audit sebagai sarana untuk berbagi pengetahuan di antara Komite Audit Grup Astra.

To support the implementation of GCG pursuant to its mandate, the Audit Committee assists the Board of Commissioners by carrying out independent oversight of financial reporting, internal audit, risk management, compliance to the prevailing laws and regulations, significant legal cases and external audit.

Internal control and the Company's consolidated financial statements are the responsibility of the management, while the External Auditor is responsible for the audit of the Company's annual consolidated financial statements, presented in accordance with prevailing accounting standards, and to ensure that the statements include operational performance and the Company's financial position are fairly presented. As mandated in the Audit Committee Charter, the Audit Committee oversees and supervises these processes.

In carrying out its oversight duties, the Audit Committee in 2015 held nine (9) meetings and the following activities:

- Reviewed and discussed the Company's consolidated financial statements with the Management every quarter.
- Supervision of work plans and report from the Group Internal Audit and Group Risk Advisory.
- Reviewed and discussed the audit plan and significant audit findings with Internal and External Audits as well as monitored the implementation of audit recommendations.
- Reviewed and discussed the plans and activities of the Company's risk management, and provided insight views.
- Reviewed and discussed matters concerning the Company's compliance with prevailing laws and regulations.
- Reviewed and discussed significant legal cases and litigations involving the Company.
- Initiate Audit Committee forum as a media for sharing knowledge among Astra Group Audit Committee.



# LAPORAN KOMITE AUDIT

AUDIT COMMITTEE REPORT

Selain kegiatan-kegiatan di atas, Komite Audit juga melakukan pertemuan informal dengan Kepala Grup Internal Audit untuk melakukan tindak lanjut dan pembahasan sesuai kebutuhan.

Pada tahun 2015, sebanyak 1.184 proyek Audit Internal telah dilakukan di seluruh tingkatan Grup dengan sekitar 70% mendapatkan hasil penilaian efektif. Tindak lanjut atas hasil audit telah dilakukan dengan hasil memuaskan pada umumnya.

Komite Audit telah mengkaji dan memberikan pandangan atas laporan keuangan konsolidasi tahun 2015 beserta laporan Audit Eksternal. Komite Audit menyatakan apresiasi atas seluruh penjelasan dan tanggapan yang diberikan oleh pihak manajemen selama proses pengkajian berlangsung.

Aside from the above activities, the Audit Committee also held informal meetings with the Head of the Group Internal Audit for follow-up and discussion as needed.

In 2015, 1,184 Internal Audit projects were completed at Group level and around 70% were found to be effective. The follow up results on audits performed had been generally satisfactory.

The Audit Committee reviewed and provided insights into 2015 consolidated financial statements as well as reports from the External Auditor. The Audit Committee appreciated all explanations and responses given by the management during the course of the review.

Jakarta, 11 Februari 2016 | 11 February 2016

**Inget Sembiring**

Anggota Komite Audit  
Member of Audit Committee

**Muhamad Chatib Basri**

Ketua Komite Audit  
Chairman of Audit Committee

**Harry Wiguna**

Anggota Komite Audit  
Member of Audit Committee

## Komite Nominasi dan Remunerasi

### Tugas dan Tanggung Jawab

Komite Nominasi dan Remunerasi bertugas untuk membantu Dewan Komisaris melaksanakan tugas dan fungsi pengawasan yang terkait dengan sistem nominasi dan remunerasi anggota Dewan Komisaris dan Direksi.

Guna memenuhi ketentuan peraturan OJK yang baru, di bulan Desember 2015, Perseroan telah membentuk Pedoman Komite Nominasi dan Remunerasi yang disusun untuk memberikan arahan kepada Komite Nominasi dan Remunerasi dan anggotanya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Sehubungan dengan fungsi nominasi, Komite Nominasi dan Remunerasi memiliki antara lain tugas dan tanggung jawab memberikan rekomendasi kepada dan/atau membantu Dewan Komisaris mengenai (a) komposisi Direksi dan Dewan Komisaris, (b) kebijakan dan kriteria yang dibutuhkan dalam proses nominasi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris, (c) kebijakan evaluasi kinerja bagi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris dan (d) program pengembangan untuk anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris.

Komite Nominasi dan Remunerasi juga bertugas memberikan usulan calon yang memenuhi syarat sebagai anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada RUPS untuk mendapatkan persetujuan.

Sehubungan dengan fungsi remunerasi, Komite Nominasi dan Remunerasi bertugas memberikan rekomendasi kepada dan/atau membantu Dewan Komisaris mengenai (a) struktur remunerasi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris, (b) kebijakan atas remunerasi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris dan (c) besaran atas remunerasi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris. Komite Nominasi dan Remunerasi membantu Dewan Komisaris dalam melakukan penilaian kesesuaian remunerasi yang diterima masing-masing anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris terkait dengan kinerja mereka.

## Nomination and Remuneration Committee

### Duties and Responsibilities

The Nomination and Remuneration Committee assists the Board of Commissioners to implement the oversight task and function relating to the nomination and remuneration system of the Board of Commissioners and Board of Directors.

To comply with the provisions set within the new OJK regulations, in December 2015, the Company established the Nomination and Remuneration Committee Charter that was made to guide the Nomination and Remuneration Committee and its members on their duties and responsibilities.

In relation to the nomination functions, the Nomination and Remuneration Committee's duties and responsibilities includes providing its recommendations to and/or assists the Board of Commissioners regarding (a) the composition of the Board of Directors and Board of Commissioners, (b) policy and criteria required in the nomination process for members of the Board of Directors and members of the Board of Commissioners, (c) performance assessment policy of members of the Board of Directors and members of the Board of Commissioners and (d) development programs for members of the Board of Directors and members of the Board of Commissioners.

The Nomination and Remuneration Committee is also responsible to propose qualified candidates that fulfill the criteria as members of the Board of Directors and members of the Board of Commissioners to be conveyed to the GMS for their approval.

In relation to the remuneration function, the Nomination and Remuneration Committee is responsible to provide recommendations to and/or assist the Board of Commissioners regarding (a) remuneration structure of members of the Board of Directors and members of the Board of Commissioners, (b) remuneration policy of members of the Board of Directors and Board of Commissioners and (c) remuneration amount of members of the Board of Directors and members of the Board of Commissioners. The Nomination and Remuneration Committee assists the Board of Commissioners in evaluating the appropriateness of the remuneration of the respective members of the Board of Directors and members of the Board of Commissioners in relation to their performance.



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Komite Nominasi dan Remunerasi bertindak independen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagaimana diatur dalam Pedoman Komite Nominasi dan Remunerasi.

The Nomination and Remuneration Committee acts independently in performing its duties and responsibilities as stipulated within the Nomination and Remuneration Committee's Charter.

## Keanggotaan Komite Nominasi dan Remunerasi

## Membership of the Nomination and Remuneration Committee

Guna menyesuaikan dengan peraturan baru Otoritas Jasa Keuangan, terdapat perubahan susunan Komite Nominasi dan Remunerasi Perseroan sebagai berikut:

In compliance with the Financial Services Authority new regulation, there were changes to the composition of the Company's Nomination and Remuneration Committee as follows:

	2014 -2015	2015 – 2018	
Ketua	<b>Benjamin William Keswick</b>	<b>Mari Elka Pangestu</b>	Chairman
Anggota	<b>David Alexander Newbigging</b>	<b>Benjamin William Keswick</b>	Member
Anggota	<b>Prijono Sugiarto</b>	<b>David Alexander Newbigging</b>	Member

Ketua Komite Nominasi dan Remunerasi Perseroan yang menjabat saat ini merupakan Komisaris Independen.

The current Chairman of the Nomination and Remuneration Committee is an Independent Commissioner.

Seluruh anggota Komite Nominasi dan Remunerasi Perseroan memiliki integritas dan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota Komite Nominasi dan Remunerasi.

All members of the Nomination and Remuneration Committee possess the integrity and capability, adequate knowledge and experience to carry out duties and responsibilities as members of the Nomination and Remuneration Committee.

Profil masing-masing anggota Komite Nominasi dan Remunerasi tercantum di halaman 90 di Laporan Tahunan ini.

The profile of the respective members of the Nomination and Remuneration Committee is found in the page 90 of this Annual Report.

## Masa Jabatan Komite Nominasi dan Remunerasi

## Tenure of the Nomination and Remuneration Committee

Berdasarkan Keputusan Dewan Komisaris tahun 2015, masa jabatan anggota Komite Nominasi dan Remunerasi berlaku efektif sejak tanggal 7 Desember 2015 sampai dengan penutupan RUPS Tahunan ketiga setelah tanggal tersebut.

Based on the Board of Commissioners Resolution of 2015, the tenure for members of the Nomination and Remuneration Committee takes effect on December 7, 2015 and up to the closing of the third Annual GMS.



## Rapat Komite Nominasi dan Remunerasi

Sepanjang tahun 2015, Komite Nominasi dan Remunerasi melaksanakan 3 (tiga) kali rapat dan tingkat kehadiran anggota dalam rapat sebesar 100%.

## Pelaksanaan Tugas Komite Nominasi dan Remunerasi

Sepanjang tahun 2015, Komite Nominasi dan Remunerasi telah antara lain:

1. Mengidentifikasi dan mengusulkan calon yang memenuhi syarat sebagai anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris untuk mendapatkan persetujuan RUPS.
2. Menelaah dan menentukan/mengusulkan struktur remunerasi bagi anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris, remunerasi anggota Direksi dan remunerasi anggota Dewan Komisaris.

## Suksesi Direksi

Dalam rangka memastikan keberlanjutan bisnis Perseroan, kesinambungan proses regenerasi kepemimpinan di perusahaan merupakan hal yang terus menjadi perhatian Perseroan.

Sejalan dengan hal tersebut, Komite Nominasi dan Remunerasi bertugas untuk menyusun, menelaah dan mengusulkan perencanaan suksesi anggota Direksi dengan memperhatikan antara lain kriteria kompetensi, profesionalitas, etika kerja dan prinsip *strive for excellence* yang dibutuhkan oleh Perseroan guna meningkatkan nilai perseroan terhadap pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Kriteria tersebut merupakan acuan bagi Komite Nominasi dan Remunerasi dalam melakukan identifikasi calon yang memenuhi syarat sebagai anggota Direksi (baik dari kalangan internal maupun dari eksternal), melakukan evaluasi kinerja Direksi, serta menyusun program pengembangan kepemimpinan yang diperlukan.

## The Nomination and Remuneration Committee Meetings

Throughout 2015, the Nomination and Remuneration Committee convened 3 (three) meetings with a level of attendance of 100%.

## Implementation of the Nomination and Remuneration Committee's Duties

The Nomination and Remuneration Committee carried out the following throughout 2015:

1. Identified and proposed candidates that meet the criteria as members of the Board of Directors and members of the Board of Commissioners for the GMS' approval.
2. Reviewed and determined/proposed the remuneration structure for members of the Board of Directors and members of the Board of Commissioners and remuneration for members of the Board of Directors and Board of Commissioners.

## Director Succession

To ensure business continuity of the Company, a sustainable leadership regeneration process of the company is a matter that constantly requires the Company's attention.

In line with this, the Nomination and Remuneration Committee is responsible for preparing, reviewing, and proposing a succession plan for members of the Board of Directors that takes into account, among others, the criteria for competency, professionalism, work ethics and strive for excellence principles that is needed by the Company to enhance the Company's value for shareholders and other stakeholders. These criteria serve as a basis for the Nomination and Remuneration Committee to identify the candidates that fulfill the requirements as members of the Board of Directors (either internally or externally sourced), to carry out a performance assessment of the Board of Directors, as well as compile a leadership development program that is required.



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

## Komite Eksekutif

### Keanggotaan Komite Eksekutif

Komite Eksekutif Perseroan saat ini terdiri dari 10 (sepuluh) orang anggota sebagai berikut:

Nama Name	Jabatan Position
Benjamin William Keswick	Ketua Chairman
Mark Spencer Greenberg	Anggota Member
David Alexander Newbigging	Anggota Member
Chiew Sin Cheok	Anggota Member
Budi Setiadharma	Anggota Member
Prijono Sugiarto	Anggota Member
Simon Collier Dixon	Anggota Member
Djoko Pranoto	Anggota Member
Sudirman Maman Rusdi	Anggota Member
Djony Bunarto Tjondro	Anggota Member

Riwayat hidup singkat masing-masing anggota Komite Eksekutif dapat dilihat pada bagian "Profil Perseroan", sub-bagian Profil Direksi dan Profil Dewan Komisaris di halaman 90 Laporan Tahunan ini.

### Tugas dan Tanggung Jawab

Komite Eksekutif bertugas antara lain: (a) memberikan rekomendasi dan/atau pendapat atas keputusan dan kebijakan bisnis yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris, di samping hal-hal penting lainnya sesuai yang diajukan oleh Direksi, (b) menelaah dan memberikan pandangan/nasihat terhadap kinerja keuangan dan operasional Grup secara berkala dan (c) menelaah dan memberikan pandangan/nasihat terhadap anggaran dan *outlook* Grup.

### Kualifikasi Komite Eksekutif

Seluruh anggota Komite Eksekutif merupakan para profesional di bidangnya masing-masing, yang dipilih berdasarkan antara lain:

- integritas
- kompetensi
- pengalaman
- pengetahuan di bidang manajemen, keuangan dan/ atau di bidang industri terkait.

### Masa Jabatan Komite Eksekutif

Berdasarkan Keputusan Sirkuler Dewan Komisaris, masa jabatan Komite Eksekutif berlaku efektif sampai dengan penutupan RUPS Tahunan Perseroan tahun 2016.

## Executive Committee

### Executive Committee Membership

The Company's Executive Committee at present comprise of 10 (ten) members as follows:

Brief background information of the respective members of the Executive Committee can be seen in the "Company Profile" section, within 'the Board of Directors Profile' and 'Board of Commissioners Profile' sub-section found on page 90 of this Annual Report.

### Duties and Responsibilities

The Executive Committee is tasked with, among others: (a) provide recommendation and/or opinion of a business decision and policy that requires the approval of the Board of Commissioners, apart from other vital matters in accordance with that proposed by the Board of Directors, (b) analyze and provide opinion/advice on a regular basis pertaining to the Group's financial and operational performance and (c) analyze and provide opinion/advice on the Group's budget and outlook.

### Executive Committee Qualifications

All members of the Executive Committee are professionals in their respective fields that are appointed based on the following:

- integrity
- competency
- experience
- knowledge in management, financial matters and/or in a related industry.

### Executive Committee Term of Office

Based on the Board of Commissioners Circular Resolution, the Executive Committee's terms of office takes effect up to the conclusion of the Company's 2016 Annual GMS.

## Pelaksanaan Tugas Komite Eksekutif

Selama tahun 2015, Komite Eksekutif telah melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- Memberikan konsultasi dan saran kepada Direksi atas keputusan strategis, arah organisasi untuk Grup serta hal-hal bisnis seperti perencanaan strategi, kebijakan, investasi serta pengelolaan risiko
- Mengkaji kinerja Grup serta masing-masing segmen bisnisnya secara berkala.

## Rapat dan Tingkat Kehadiran Rapat Komite Eksekutif

Rapat Komite Eksekutif paling tidak diadakan sekali dalam sebulan. Rapat tambahan dapat diselenggarakan jika dibutuhkan.

Sepanjang tahun 2015, Komite Eksekutif melaksanakan 13 (tiga belas) kali rapat, dengan tingkat kehadiran rata-rata anggota dalam rapat sebesar 96%.

## Sekretaris Perusahaan

### Profil Sekretaris Perusahaan

Jabatan Sekretaris Perusahaan Astra dipegang oleh Gita Tiffany Boer yang ditunjuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi tertanggal 26 Juni 2011.

#### Gita Tiffany Boer

Menjabat sebagai Sekretaris Perusahaan sejak tanggal 1 Juli 2011. Sebelumnya, beliau adalah *partner* pada kantor konsultan hukum Mochtar Karuwin Komar dan meraih gelar sarjana hukum dari Fakultas Hukum, Universitas Indonesia pada tahun 1990 dan gelar LL.M dari Washington College of Law, American University di tahun 1993.

### Tugas dan Tanggung Jawab

Sesuai ketentuan OJK, Sekretaris Perusahaan bertugas mengikuti perkembangan Pasar Modal khususnya peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang Pasar Modal dan memberikan masukan kepada Direksi dan Dewan Komisaris Emiten atau Perusahaan Publik untuk mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang Pasar Modal.

Sekretaris Perusahaan juga bertugas membantu Direksi dan Dewan Komisaris dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan yang meliputi:

## Executive Committee Duty Implementation

Throughout 2015, the Executive Committee has carried out the following:

- Provided consultations and recommendations to the Board of Directors on strategic decisions, Group organizational directives and business matters, such as strategy planning, policy formulation, investment and risk management
- Reviewed the Group's and each business segment's performance periodically.

## Executive Committee Meeting and Attendance

The Executive Committee meets at least once a month. Additional meetings may be held as deemed necessary.

Throughout 2015, the Executive Committee held 13 (thirteen) meetings, with an average attendance rate of 96%.

## Corporate Secretary

### Corporate Secretary Profile

The position of the Company's Corporate Secretary is held by Gita Tiffany Boer, who was appointed by the Board of Directors Resolution dated 26 June, 2011.

#### Gita Tiffany Boer

Appointed as the Corporate Secretary since 1 July, 2011, she was formerly a partner at the Mochtar Karuwin Komar law firm. She earned a law degree from the Faculty of Law, University of Indonesia, in 1990 and an LL.M degree from the Washington College of Law, American University in 1993.

### Duties and Responsibilities

Pursuant to OJK regulation, the Corporate Secretary is in charge to keep pace with developments in the Capital Market developments, particularly prevailing Capital Market regulations, providing recommendations to the Board of Directors and Board of Commissioners in terms of compliance with prevailing Capital Market regulations.

The Corporate Secretary also assists the Board of Directors and Board of Commissioners in implementing corporate governance that covers:



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

## GOOD CORPORATE GOVERNANCE

- keterbukaan informasi kepada masyarakat, termasuk ketersediaan informasi pada *website* Perseroan;
- penyampaian laporan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan/atau Bursa Efek Indonesia (BEI) tepat waktu;
- penyelenggaraan dan dokumentasi Rapat Umum Pemegang Saham;
- penyelenggaraan dan dokumentasi rapat Direksi dan rapat Dewan Komisaris;
- pelaksanaan program orientasi bagi Direksi dan Dewan Komisaris;
- bertindak sebagai penghubung antara Perseroan dengan pemegang saham Perseroan, OJK, bursa dan pemangku kepentingan lainnya.

### Kegiatan Sekretaris Perusahaan Sepanjang Tahun 2015

Berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh Sekretaris Perusahaan sepanjang 2015, antara lain:

1. Menyelenggarakan dan mengadministrasikan RUPS Tahunan pada 28 April 2015 dan RUPS Luar Biasa pada 16 November 2015
2. Menyelenggarakan dan mengadministrasikan Rapat-rapat Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan
3. Menginformasikan dan memberikan penjelasan kepada Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan mengenai peraturan-peraturan baru OJK terkait penguatan tata kelola perusahaan yang baik serta memberikan masukan dalam pemenuhan ketentuan dalam peraturan-peraturan tersebut, antara lain:
  - a. Penyesuaian prosedur RUPS Perseroan
  - b. Penyesuaian Anggaran Dasar Perseroan
  - c. Pembentukan Pedoman Dewan Komisaris
  - d. Pembentukan Pedoman Direksi
  - e. Pembentukan Pedoman Komite Nominasi dan Remunerasi
  - f. Pemuatan berbagai dokumen dan informasi Perseroan pada *website* Perseroan sesuai dengan peraturan Pasar Modal
  - g. Penyesuaian prosedur Rapat Direksi dan Rapat Dewan Komisaris Perseroan
4. Mengkoordinasikan dan melaksanakan program sosialisasi Astra *Code of Conduct*
5. Melakukan keterbukaan informasi terkait kegiatan korporasi Perseroan, termasuk pembagian dividen final dan dividen interim serta beberapa transaksi afiliasi

- disclosure to the public, including to provide information in the Company's website;
- timely submission of reports to the Financial Services Authority (OJK) and/or the Indonesia Stock Exchange (IDX)
- conducting and administration of the General Meeting of Shareholders;
- conducting and administration of the Board of Directors meetings and the Board of Commissioners meetings;
- conducting of orientation programs for the Board of Directors and Board of Commissioners;
- act as a liaison between the Company and the Company's shareholders, OJK, stock exchange and other stakeholders.

### Corporate Secretary's Activities in 2015

During 2015, the Corporate Secretary carried out a number of activities, which includes:

1. Organized and administered the Annual GMS held on 28 April, 2015 and Extraordinary GMS held on 16 November, 2015
2. Organized and administered the Company's Board of Directors and Board of Commissioners Meetings
3. Provided information and clarification to the Company's Board of Directors and Board of Commissioners regarding the OJK's new regulations pertaining to strengthen good corporate governance as well as provide recommendations in complying with such regulations, which includes:
  - a. Adjustment to the Company's GMS procedure
  - b. Adjustment to Company's Articles of Association
  - c. Establishment of the Board of Commissioners Charter
  - d. Establishment of the Board of Directors Charter
  - e. Establishment of the Nomination and Remuneration Committee's Charter
  - f. Providing various corporate documents and information on the Company's website in accordance with the Capital Market regulations
  - g. Adjustment to the procedures for the Company's Board of Directors and Board of Commissioners Meetings
4. Coordinated and implemented a socialization program on Astra's Code of Conduct
5. Carried out disclosure related to the Company's corporate activities, including distribution of final and interim dividends as well as a number of affiliated transactions



6. Memastikan pelaksanaan administrasi daftar pemegang saham dan daftar khusus berjalan baik, dengan bekerjasama dengan biro administrasi saham yang ditunjuk

## Program Pelatihan Sekretaris Perusahaan

Sekretaris Perusahaan berpartisipasi aktif dalam program pelatihan dan pendidikan dalam rangka pengembangan kompetensi, antara lain pada tahun 2015 mengikuti berbagai *workshop/seminar* yang diselenggarakan oleh Indonesian Corporate Secretary Association di Indonesia, Corporate Secretary Master Program Series di Indonesia dan Jardine Legal Conference di Taiwan.

## Komunikasi Perusahaan

Astra menyadari pentingnya menjalin komunikasi yang efektif dengan seluruh pemangku kepentingan Perusahaan dalam rangka menjaga efektivitas bisnis dan organisasi, serta melindungi kepentingan seluruh pihak internal dan eksternal yang terhubung dengan Astra.

Untuk memastikan distribusi informasi dan komunikasi yang luas dan komprehensif, Astra memanfaatkan berbagai sarana media yang sesuai dengan sasaran pemangku kepentingan yang dituju. Selain menyebarkan informasi penting mengenai bisnis, produk dan perkembangan terkini Astra, seluruh jalur komunikasi juga dilengkapi dengan sarana yang memadai bagi para pemangku kepentingan dalam menjalin komunikasi dua arah, termasuk untuk memberikan pendapat, saran, keluhan dan masukan lainnya yang berguna bagi perkembangan Astra yang berkelanjutan.

## Hubungan Investor

Astra berkomitmen untuk menjalin hubungan yang transparan dengan pemegang saham, investor, serta komunitas pasar modal secara luas, yang dijembatani oleh Divisi Hubungan Investor (Investor Relations/IR) Astra. Komunikasi yang terbuka menjadi jalan bagi penyampaian informasi secara wajar dan konsisten yang membantu investor dalam mengambil keputusan berinvestasi secara tepat dan cermat.

Divisi IR setiap tahun merilis laporan tahunan yang mengupas tinjauan bisnis dan laporan keuangan Astra pada tahun yang bersangkutan. Selain itu, laporan keuangan setiap kuartal dan siaran pers secara berkala juga dipublikasikan untuk mengungkap informasi terkait

6. Ensured that the share register and special register are administered in a proper manner, through the cooperation of the appointed shares registrar.

## Corporate Secretary Training Program

The Corporate Secretary actively participated in education and training programs within the context of competency development, which includes participating in a number of workshops/seminars in 2015, which were organized by the Indonesian Corporate Secretary Association in Indonesia, Corporate Secretary Master Program Series in Indonesia and Jardine Legal Conference in Taiwan.

## Corporate Communication

Astra realizes the importance of establishing effective communications with all of the Company's stakeholders so as to maintain an effective business and organization, as well as protect interests of all internal and external parties related with Astra.

To ensure a wide and comprehensive distribution of information and communication, Astra utilizes various media outlets that are appropriate with the targeted stakeholder. Aside from distributing vital information regarding Astra's business, product and the latest developments, all communication lines are also equipped with adequate channels for stakeholders to maintain two way communications, including to provide opinions, suggestions, complaints and other inputs that is useful for Astra's sustainable development.

## Investor Relations

Astra is committed to maintain relationships that are transparent with its shareholders, investors, as well as the capital market community overall, through Astra's Investor Relations (IR) Division. Open communications have become a way for delivering information fairly and consistently that helps investors in make quick and precise investment decisions.

The IR Division releases an annual report every year, which explores Astra's business overview and financial statement during the year. In addition to this, a financial statement is also published quarterly and press releases periodically to reveal information pertaining to specific corporate



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE



tindakan korporasi tertentu, seperti kegiatan akuisisi atau divestasi yang signifikan atau pembentukan usaha patungan. Astra juga berhubungan dengan pihak eksternal dengan menggunakan situs web, yang memuat berbagai informasi yang signifikan bagi investor dan calon investor, antara lain siaran pers, laporan tahunan, harga saham, *business update* kuartalan serta informasi bagi pemegang saham, serta informasi yang penting untuk diketahui oleh investor, termasuk aktivitas tanggung jawab sosial dan tata kelola perusahaan.

Selain mempublikasikan laporan dan pemberitaan tertulis, Divisi IR juga menangani sejumlah aktivitas penting bagi komunitas investor secara luas, diantaranya pertemuan dengan investor dan analis, konferensi telepon, konferensi analis, kunjungan pabrik, anak perusahaan dan dealer, serta berpartisipasi dalam konferensi domestik dan internasional. Berikut merupakan catatan kegiatan Divisi IR selama tahun 2015:

actions, such as a significant acquisition or divestment activity or the formation of a subsidiary. Astra also maintains relationships with external parties through the use of its website, which uploads significant information for investors and prospective investors, press releases, annual reports, share price, quarterly business updates, as well as vital information for shareholders, including social responsibility activities and corporate governance.

Aside from publishing written reports and news, the IR Division also handles a number of important activities for the investor community overall, which includes investor and analyst meetings, conference calls, analyst conferences, site visits to the factory, subsidiaries, and dealers, as well as participating in domestic and international conferences. The following lists IR Division's activities throughout 2015:

Aktivitas Activity	Jumlah Kegiatan Number of Events
Analyst Meeting	22
Investor Meeting	103
Conference Call	46
Visit to factories, subsidiaries, dealers, and others	17
Benchmarking	8
Conference (Domestic and International)	12
Analyst Gathering and Public Expose	3
<b>Total</b>	<b>211</b>

## Penanganan Keluhan Pelanggan

Astra senantiasa berkomitmen untuk menghadirkan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan sebagai strategi kunci dalam menjaga hubungan yang langgeng dan berkualitas dengan pelanggan.

Komunikasi yang transparan tentunya menjadi bagian yang penting dalam berhubungan dengan pelanggan. Karenanya, Astra membuka jalur komunikasi seluas-luasnya bagi para pelanggan melalui layanan *customer service* di gerai-gerai Grup Astra, telepon *hotline service* dan email di situs perusahaan. Astra juga memantau berbagai keluhan pelanggan yang dimuat pada surat pembaca 59 media cetak nasional, 31 media *online* nasional serta yang dikirimkan secara langsung melalui *mailing list* Perusahaan.

Astra telah menerima secara total 99 keluhan dari pelanggan sepanjang tahun 2015, merupakan penurunan sebesar 36,12% dibandingkan dengan 155 keluhan yang disampaikan pada tahun 2014. Dari seluruh keluhan yang diterima, sejumlah 90 keluhan pelanggan telah disampaikan melalui surat pembaca di media massa sedangkan sembilan keluhan pelanggan disampaikan melalui *mailing list*. Pada akhir tahun 2015, seluruh keluhan yang diterima telah ditangani dan diselesaikan dengan baik dalam waktu yang bervariasi, rata-rata paling cepat dalam satu hari dan selambatnya sekitar dua hingga tiga minggu setelah keluhan pelanggan diterima.

Dengan memberikan ragam pilihan jalur komunikasi yang mudah terjangkau, Astra berharap pelanggan tidak hanya mudah memberikan saran dan masukan kepada Astra, namun sekaligus sebagai kesempatan bagi Astra untuk dapat memberikan solusi terbaik untuk setiap keluhan dan kebutuhan pelanggan. Hal ini menunjukkan komitmen Astra untuk menjaga kepercayaan pelanggan sebagai modal utama dalam menjalin hubungan emosi yang erat dengan para pelanggan guna memastikan pertumbuhan usaha yang berkualitas dan berkesinambungan.

## Hubungan Masyarakat (Humas)

Divisi Hubungan Masyarakat (Divisi Humas) memiliki tugas untuk mengelola proses komunikasi antara Astra dan para pemangku kepentingan internal maupun eksternal. Kalangan internal mencakup karyawan, anak perusahaan, yayasan dan kantor cabang, sedangkan pihak eksternal merupakan masyarakat luas, pemerintah dan media

## Customer Complaints Handling

Astra constantly strives to provide the best services for its customers as a key strategy to maintain strong and lasting relationships with customers.

Transparent communications is a crucial element for maintaining relationships with customers. As a result, Astra opens wide lines of communication for its customers through Astra's customer service outlets, hotline service and email at the Company's website. Astra also monitors various customer complaints that are submitted through letters published on 59 local newspapers, 31 local online sites as well directly sent to the Company's mailing list.

Astra received a total of 99 customer complaints throughout 2015, which is 36.12% lower compared with the 155 complaints received in 2014. Of all complaints received, a total of 90 customer complaints were submitted through letters to the media while nine customer complaints were submitted via the mailing list. As of the end of 2015, all of the complaints received were handled and dealt with at varying lengths of time, which on average the fastest was handled in one day and the longest took two to three weeks.

By providing a wide selection of communication channels that are easily accessible, Astra hopes customers do not only submit suggestions and input to Astra with ease, but simultaneously provide Astra with the opportunity to provide the best solution for every complaint and customer need. This is reflective of Astra's commitment to maintain customer confidence as the main ingredient needed to maintain close emotional relations with its customers thereby ensuring sustainable business growth.

## Public Relations (PR)

The Public Relations Division (PR Division) is tasked with managing the communication process between Astra and its internal as well as external stakeholders. Internal stakeholders include employees, subsidiaries, foundations and branch offices, while external parties include the general public, government and mass media. Astra's PR



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE



massa. Divisi Humas Astra juga menjalin hubungan dengan kalangan akademisi, antara lain dengan menerima kunjungan dari berbagai universitas dan instansi, yang sepanjang tahun 2015 telah diadakan sebanyak 16 kunjungan dibandingkan dengan 17 kunjungan serupa pada tahun 2014.

Mengingat luasnya sasaran komunikasi yang dituju, maka Divisi Humas mengelola saluran komunikasi secara efektif agar keterbukaan informasi dapat dipenuhi sesuai dengan kebutuhan para pemangku kepentingan dan peraturan perundangan yang berlaku.

## Komunikasi dengan Karyawan

Divisi Humas telah mengembangkan suatu sistem komunikasi internal yang solid, handal dan terintegrasi guna menjangkau 221.046 Insan Astra yang tersebar luas di seluruh wilayah operasional di tanah air. Tuntutan ini sangatlah penting untuk dapat mendukung kegiatan operasional Grup Astra yang ekstensif secara baik tanpa terkendala hambatan komunikasi dan keterbatasan sistem informasi.

Karenanya, Divisi Humas Astra mengelola berbagai jenis media informasi, antara lain publikasi internal berupa Majalah Astra yang terbit setiap bulan, Majalah Dinding Astra yang terbit dua bulan sekali, dan Astranet yang dikelola melalui kerja sama dengan Corporate Human Capital Development (CHCD) serta IT, sebagai sarana

Division also maintains relations with academics, that among others, receive visits from various universities and institutions wherein throughout 2015 accommodated as many as 16 visits compared with 17 such visits in 2014.

In view of the extent of the intended communication target, the PR Division manages communication channels effectively thereby allowing disclosure of information to be fulfilled in accordance with the needs of stakeholders and prevailing rules and regulations.

## Employee Communications

The PR Division has developed an internal communications system that is solid, reliable and integrated so as to reach 221,046 Astra employees spread all throughout each operational area in Indonesia. This demand is vital to support Astra Group's extensive operational activities both without the obstruction of communications barriers and limitations of information systems.

Therefore, Astra's PR Division manages various types of information medium, which includes internal publications such as the monthly Majalah Astra magazine, Majalah Dinding Astra (a bimonthly magazine), and Astranet that is managed in cooperation with the Corporate Human Capital Development (CHCD) as well as IT, as an





penting yang mengkomunikasikan informasi terkait perkembangan Perusahaan dan melibatkan partisipasi aktif karyawan dalam menyumbang informasi dan saran kepada manajemen tentang kebutuhan dan kondisi di lingkungan Perusahaan. Divisi Humas juga bertugas dalam penyusunan konsep komunikasi berupa poster, brosur, *banner*, materi iklan, mengelola informasi di dalam Museum Astra, menyelenggarakan Forum Komunikasi Grup Astra, selain juga bekerja sama dengan Divisi IR dan ESR dalam pembuatan *Annual Report* dan *Sustainability Report*.

Divisi Humas Astra juga senantiasa memfasilitasi saluran komunikasi Grup Astra melalui Koordinator Wilayah Grup Astra serta membantu memperkuat jaringan komunikasi Grup Astra dengan media. Pada tahun 2015, jumlah Koordinator Wilayah Grup Astra bertambah menjadi 28 dari sebelumnya 25 pada tahun 2014. Hal ini bertujuan untuk semakin memperkuat jaringan komunikasi antar Grup Astra.

Di samping itu, keterlibatan aktif jajaran manajemen Astra juga dilaksanakan dalam forum "Genba", sebagai bentuk interaksi langsung dalam berbagai pertemuan dan dialog antara Presiden Direktur, Direksi dan Eksekutif Grup Astra dengan para Kepala Departemen dan personel kunci Grup Astra di berbagai wilayah di Indonesia. Upaya temu muka tersebut dilakukan minimal dua kali putaran dalam satu tahun, dimana satu putaran dilaksanakan dua kali, yang masing-masing diselenggarakan di dua kota yang

important means to communicate information regarding developments within the Company and involves the active participation of employees that contribute information and suggestions to management about the Company's needs and conditions. The PR Division is tasked with preparing the concepts for posters, brochures, banners, advertisement materials, managing information in the Astra Museum, organizing the Astra Group's Communication Forums, as well as cooperate with the IR Division in the production of the Annual Report and Sustainability Report.

Astra's PR Division also constantly facilitates the Astra Group's communications channel through the Astra Group's Regional Coordinator as well as helps strengthen the Astra Group's communications network with the media. In 2015, Astra Group's Regional Coordinator increased to 28 from a previous of 25 in 2014. This increase seeks to further strengthen communication networks between the Astra Group.

In addition to this, the active involvement of Astra's management was also carried out through the "Genba" forum, which is a direct form of interaction through various meetings and dialogue between the President Director, the Board of Directors and Astra's Executive Group with Astra Group's Department Heads and key personnel in various regions in Indonesia. These direct engagements are carried out at least twice a year, whereby one round is conducted twice, each of which are held in two different cities. This



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

## GOOD CORPORATE GOVERNANCE

berbeda. Inisiatif ini bertujuan untuk menjalin komunikasi dua arah, serta peluang untuk melaksanakan peninjauan secara langsung atas kondisi yang terjadi dalam keseharian operasional Perusahaan.

Untuk mengedepankan upaya memperhatikan, mendengarkan dan menanggapi keprihatinan serta aspirasi para karyawan, manajemen Astra memberikan dukungan penuh terhadap penyelenggaraan Forum Komunikasi Grup Astra, sebagai sarana untuk melakukan koordinasi atas komunikasi aktif karyawan secara reguler. Forum-forum tersebut memfasilitasi pertukaran informasi yang berfungsi untuk membantu menciptakan tanggapan positif dari para peserta, sekaligus membuahkkan gagasan-gagasan bermanfaat bagi kemajuan Perusahaan. Sepanjang tahun 2015, Forum Komunikasi Grup Astra diselenggarakan sebanyak empat kali.

### Media Massa

Astra menyadari pentingnya peranan pers dan media massa dalam mendukung pelaksanaan praktik tata kelola yang baik, khususnya proses penyampaian informasi secara transparan, berkelanjutan dan bertanggungjawab kepada seluruh pemangku kepentingan melalui media massa.

Berbagai program komunikasi dengan media massa dilakukan oleh Astra, di antaranya program edukasi yang melibatkan aktif jajaran Direksi Astra dan anak perusahaan Astra, termasuk Workshop Wartawan Pasar Modal, Workshop Wartawan Industri dan Workshop Wartawan Lingkungan yang telah diadakan secara rutin sejak tahun 1999. Selain itu, Direksi Perusahaan juga menyediakan waktu untuk melakukan wawancara dengan media massa sebagai kesempatan untuk memberikan penjelasan dan diskusi terkait aksi korporasi, kinerja perusahaan dan informasi penting lainnya yang layak diungkap secara luas.

Dalam rangka memberikan informasi yang rutin dan akurat terkait perkembangan dan kinerja Grup Astra, diterbitkan siaran pers, antara lain berisi informasi meliputi data realisasi penjualan mobil dan motor serta kinerja korporasi lainnya, investor buletin, laporan keuangan triwulanan, keterbukaan informasi dan informasi kegiatan CSR. Selain disampaikan secara langsung melalui email ke media massa, penyebarluasan informasi ini juga melalui saluran komunikasi lainnya seperti *website* Bursa Efek Indonesia.

initiative seeks to establish two-way communication, as well as the opportunity to directly review conditions that occur in the daily operations of the Company.

To promote efforts to heed, listen and respond to employee concerns and aspirations, Astra's management granted its full support to the implementation of Astra Group's Communication Forum as a means to coordinate active employee communications on a regular basis. Such forums facilitate the exchange of information so as to create positive reaction from participants, as well as produce useful ideas for the Company's development. Astra Group's Communications Forum was held four times throughout 2015.

### Mass Media

Astra realizes the important role that the press and mass media have in supporting the implementation of good governance practices, particularly in delivering information through a process that is transparent, sustainable and accountable to all stakeholders through the mass media.

The Company has carried out various communication programs with the mass media, including educational programs that actively involve the Board of Directors of Astra and its subsidiaries, including a Capital Markets Journalist Workshop, Industry Journalists Workshop and Environmental Journalists Workshop that have been routinely conducted since 1999. In addition to this, the Company's Directors also allocate time for interviews with the press in order to explain and discuss topics related to corporate actions, the company's performance and other pertinent information that deserve wide coverage.

Press releases are also issued in order to provide regular and accurate information related to Astra Group's development and performance that contains, among other things, information with real time data on car and motorcycle sales as well as other corporate performance, investor bulletins, quarterly financial statements, disclosure of information and information on CSR activities. In addition to direct delivery via email to the media, information is also disseminated using other communication channels such as through the Indonesia Stock Exchange website.



Pada tahun 2015, Astra telah mengeluarkan 88 siaran pers, meningkat 22,23% dibandingkan siaran pers pada tahun 2014 (72 Siaran pers). Astra juga telah menyelenggarakan sebelas kali kunjungan media, 12 kali wawancara, delapan kali buka puasa bersama dengan berbagai lapisan media serta delapan kali konferensi pers.

Sebaliknya, Astra juga aktif turut serta dalam kegiatan organisasi wartawan, di antaranya Hari Pers Nasional yang diselenggarakan oleh Persatuan Wartawan Indonesia (PWI), Festival Media yang diselenggarakan oleh Aliansi Jurnalistik Indonesia (AJI) dan Anugerah Pewarta Foto Indonesia yang diselenggarakan oleh Pewarta Foto Indonesia (PFI).

Selain itu, Astra juga berupaya memberikan apresiasi yang tinggi atas karya dan kontribusi penting para pewarta jurnalistik dan foto, dan menyelenggarakan beberapa lomba untuk memberikan semangat dan inspirasi berkarya. Salah satunya adalah Lomba Foto Astra (LFA), yang terbuka bagi umum dan kalangan wartawan. Telah diadakan yang ketujuh kalinya pada tahun 2015, LFA mengambil tema 'Jelajah Pesona Indonesia', dan berhasil menjangkit minat peserta yang luas. Pendaftaran berjumlah 33.811 foto dari 12.009 peserta kategori umum dan 1.811 foto dari 552 peserta kategori wartawan di seluruh Indonesia, dengan jumlah peserta naik 38% dari sejumlah 9.058 pendaftar di tahun 2014.

Pada tahun 2015 Astra International mempresentasikan kinerja sosialnya bersama Grup Astra, yang menampilkan

Astra issued 88 press releases in 2015, or 22.23% higher compared to 2014 (72 Press releases). The Company also has conducted eleven media visits, 12 interviews, eight times breaking of fast with various members of the media as well as eight press conferences.

In contrast, Astra also actively participated in the activities of journalist organizations, including the National Press Day organized by the Indonesian Journalists Association (PWI), Media Festival organized by the Indonesian Journalistic Alliance (AJI) and Anugerah Pewarta Foto Indonesia (PFI).

In addition to this, Astra also sought to express its utmost appreciation for the work and important contribution that news reporters and photojournalists have given by organizing several competitions that is meant to motivate and inspire. One of these is the Astra Photo Contest (LFA), which is open to the public and journalists. Astra held the seventh event in 2015, with the theme of 'Jelajah Pesona Indonesia', and managed to attract vast interest from participants. Registration for the event amounted to 33,811 photos from 12,009 participants from the general public category and 1,811 photos from 552 participants from the journalist category throughout Indonesia, with the number of participants increasing 38% from 9,058 in 2014.

In 2015, Astra International presented its social performance along with the Astra Group, which transparently displayed





# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

seluruh kegiatan sosial Grup Astra bersama dengan sembilan yayasan secara transparan kepada publik dan jurnalis. Kegiatan ini merupakan yang pertama kali dilakukan oleh perusahaan publik di Indonesia. Untuk memperkuat transparansi tentang kinerja sosial serta membuka kesempatan para jurnalis dalam memberikan masukan terhadap kinerja sosialnya, Astra juga menyelenggarakan Anugerah Pewarta Astra, sebuah penghargaan yang diberikan kepada jurnalis Indonesia atas karya tulis tentang kontribusi sosial Astra untuk bangsa. Kegiatan ini terbuka untuk wartawan media massa di seluruh Indonesia dengan mengangkat tulisan tentang program *Corporate Social Responsibility* (CSR) Astra, dan karya tulis yang orisinal tersebut telah dipublikasikan di media cetak dan *online* dalam periode bulan Juni hingga Desember 2015. Secara keseluruhan, 192 artikel diturut sertakan, memperebutkan tanda apresiasi berupa mobil Astra Daihatsu Ayla, motor Honda PCX, motor Honda Vario 125 eSP, serta hadiah menarik lainnya.

Seluruh kegiatan luas ini merupakan wujud bukti komitmen Astra untuk terus menjaga kualitas komunikasi dua arah dan hubungan yang erat dengan media massa sebagai salah satu *stakeholder* yang penting bagi Astra.

## Sistem Pengendalian Internal

Perseroan menerapkan konsep *three lines of defense*, dimana manajemen bertanggung jawab terhadap jalannya sistem pengendalian manajerial dan pengawasan perusahaan yang memadai. Di lini selanjutnya, fungsi manajemen risiko dan pengendali lain berperan membantu pihak manajemen untuk mengukur tingkat risiko dan pengendalian serta melakukan pemantauan secara berkala terhadap jalannya fungsi pengendalian. Selanjutnya di lini ke-tiga, Audit Internal bertugas memberikan keyakinan yang komprehensif dan wajar terhadap sistem tata kelola, risiko dan pengendalian.

Sehubungan dengan dua lini pertama, Direksi melakukan evaluasi terhadap kecukupan pengendalian internal dan manajemen risiko minimal satu kali dalam satu tahun.

## Evaluasi terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Internal

Grup Internal Audit membantu manajemen untuk memastikan terdapat koordinasi yang baik antara fungsi-fungsi pengendalian perusahaan, termasuk pengendalian keuangan dan operasional, sehingga setiap fungsi tersebut dapat berjalan dengan efektif.

all the social activities of the Astra Group together with nine foundations to the public and journalists. This activity is the first to be carried out by a public-listed company in Indonesia. To reinforce transparency regarding social performance as well as provide journalists the opportunity to provide input on the social performance, Astra organized the Anugerah Pewarta Astra Award, an award granted to Indonesian journalists for their written work on Astra's social contribution to the nation. The event is open to journalists throughout Indonesia with a focus on the topic of Astra's Corporate Social Responsibility (CSR) Program, and the written work was published in print and online within the period of June to December 2015. Overall, 192 articles were submitted to garner prizes such as the Daihatsu Ayla, Honda PCX, Honda Vario 125 eSP, as well as other prizes.

All of these activities serve as proof of Astra's commitment to continue to maintain effective two-way communication and close relationships with the media, which is one of Astra's important stakeholders.

## Internal Control Systems

Astra applies a three line of defense concept, where the management is responsible to ensure adequate managerial and supervisory control in place. Then, risk management and other monitoring functions are responsible to help management assessing risk & control and conduct periodic monitoring of control. At the final stage, Internal Audit is responsible to provide comprehensive and reasonable assurance on governance, risk & control.

In respect of the first two lines, the Board of Directors evaluate the adequacy of internal control and risk management at least once a year.

## Effectiveness of Internal Control Systems Evaluation

The Group Internal Audit supports management in ensuring good coordination of the various control functions including financial and operational control of the Company, so that these functions may operate effectively.





Kegiatan audit yang dilakukan berbasis risiko (*risk-based audit*) dengan mengikuti standar internasional dari *Institute of Internal Auditors (IIA)* dan *the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.

Dalam struktur Grup Internal Audit juga telah dibentuk Unit *Quality Assurance* yang bertugas melaksanakan pengkajian dan memberikan keyakinan bahwa pemeriksaan audit yang dilakukan dalam lingkungan Perseroan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

## Manajemen Risiko

Fungsi manajemen risiko merupakan tanggung jawab seluruh jajaran manajemen dalam setiap unit bisnis, yaitu dengan melaksanakan proses identifikasi dan tata kelola risiko sesuai dengan wewenang yang melekat pada masing-masing unit terkait. Dalam hal ini, Grup *Risk Advisory (GRA)* berfungsi untuk membantu pihak manajemen dalam menjalankan kerangka kerja *Enterprise Risk Management (ERM)* sesuai dengan profil risiko dan kebutuhan masing-masing bisnis. GRA juga bertugas membantu Direksi dalam menyediakan laporan konsolidasi risiko utama yang diidentifikasi di berbagai unit bisnis.

## Kerangka dan Mitigasi Risiko

Secara umum, Perseroan telah mengidentifikasi beberapa risiko utama yang berpotensi memiliki dampak terhadap kegiatan operasional, sekaligus merumuskan rencana mitigasi untuk mengendalikan dampak yang dihadapi, sebagai berikut:

GIA carried out risk-based audit framework and followed the international standards established by the Institute of Internal Auditors (IIA) and the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

A Quality Assurance Unit has also been established within the Group Internal Audit structure, with the main task of reviewing and ensuring that audits conducted across the Group are in compliance with established standards.

## Risk Management

Risk management is the responsibility of management personnel in all business units; they are tasked with identifying and managing risks within their scope of authority. Group Risk Advisory (GRA) assists the management in operating the Enterprise Risk Management (ERM) framework according to their respective risk profiles and business needs. GRA also assists the Board of Directors by providing consolidated reports of key risks identified in various business units.

## Framework and Risk Mitigation

In general, the following are key risk factors identified to have potential impact on operations, and the corresponding mitigation plan for control of risks:



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

## 1. Risiko Keuangan

Risiko keuangan terkait dengan pelemahan nilai tukar Rupiah. Aktivitas bisnis Perseroan, yang masih mengandalkan impor bahan baku/komponen dan pinjaman dalam mata uang asing, berpotensi memiliki eksposur terhadap risiko keuangan tersebut. Selain itu, menurunnya daya beli konsumen dan harga komoditas dapat berpengaruh pada peningkatan risiko kredit pada bisnis jasa keuangan Perseroan.

### Mitigasi Risiko Keuangan

Grup Treasury melakukan koordinasi atas implementasi kebijakan pengelolaan risiko keuangan secara keseluruhan di bawah arahan Direksi. Perseroan telah merancang kebijakan Grup Treasury untuk mengelola dampak risiko keuangan. Berbagai instrumen keuangan derivatif, terutama *interest rate swap*, kontrak berjangka valuta asing dan/atau *foreign currency option* dapat digunakan sebagai transaksi lindung nilai yang tepat dalam upaya pengelolaan aset dan kewajiban Perseroan sesuai dengan kebijakan manajemen risiko keuangan yang berlaku. Pengelolaan risiko kredit dilakukan melalui rangkaian kajian rutin atas portofolio kredit, penerapan sistem penilaian kredit yang baik, dan pemantauan terhadap berbagai indikator sehingga dapat diambil tindakan awal/tepat waktu dalam mengatasi potensi permasalahan kredit yang mungkin timbul.

## 2. Risiko Pasar

Melemahnya perekonomian nasional berpengaruh terhadap penurunan daya beli konsumen, yang selanjutnya turut mempengaruhi kinerja bisnis Perseroan. Pada sektor otomotif, penurunan daya beli konsumen telah memicu kontraksi volume pasar otomotif, sehingga dampaknya turut dialami oleh bisnis grup otomotif Perseroan.

### Mitigasi Risiko Pasar

Untuk meminimalkan risiko utama, Perseroan melakukan program retensi *customer* dengan beberapa cara antara lain: memberikan pelayanan yang optimal, baik di sisi penjualan maupun purna jual, serta penawaran program penjualan yang menarik bagi *customer* dengan tetap memperhitungkan kewajiban dari sisi biaya dan manfaat bagi Perseroan.

## 1. Financial risk

Financial risk is related with the weakening of Rupiah exchange rate. The Group's activities, which rely on imported material/components and foreign currency loans, are exposed to these kinds of risks. Furthermore, decreasing customer purchasing power and low commodity prices could increase credit risk in the financial services business.

### Mitigation of Financial Risk

The Group Treasury coordinates the group-wide implementation of financial risk management policies under the direction of the Board of Directors. The Company has designed a Group Treasury policy to manage Group's financial risk. Various derivative financial instruments, especially interest-rate swaps, forward foreign exchange contracts and/or foreign currency options can be utilized for hedging transactions and to manage the Group's assets and liabilities in line with applicable financial risk management policies. Credit risks are managed through a series of regular credit portfolio reviews, implementation of a robust credit assessment system and the monitoring of various indicators in order to take early and timely action to address potential credit issues.

## 2. Market Risk

The weakening national economic condition had an impact by decreasing customer purchasing power and affected Astra Group's business. In the automotive sector, the decreasing customer purchasing power had an effect on declining automotive market size that affected Astra automotive value chain business.

### Mitigation of Market Risk

To minimize key risks, Astra Group carries out customer retention programs by the following measures: providing optimum sales as well as after-sales service, and offering attractive sales programs to customers with due regard to the overall fairness of cost-and-benefit implications.

### 3. Risiko Harga Komoditas

Rendahnya harga komoditas dunia pada tahun 2015 berpotensi mempengaruhi kinerja perusahaan di bidang usaha minyak kelapa sawit dan batubara.

#### Mitigasi Risiko Harga Komoditas

Secara umum, Perseroan memberlakukan kebijakan untuk tidak melakukan lindung nilai terhadap risiko harga komoditas. Perseroan melakukan kajian secara berkala atas pergerakan harga CPO, batu bara, bahan bakar, dan komoditas penting lainnya agar dapat menekan potensi dampak yang kurang menguntungkan.

### 4. Risiko Bencana Alam

Secara letak geografis, Indonesia merupakan negara kepulauan yang terbentang di antara dua lempeng benua, yang memiliki banyak gunung berapi, sehingga rentan terhadap berbagai jenis bencana alam, termasuk gempa bumi, tsunami dan letusan gunung berapi. Mengingat fasilitas bisnis Perseroan tersebar di seluruh wilayah nusantara, risiko bencana alam berpotensi memiliki dampak yang kurang menguntungkan bagi aktivitas bisnis Perseroan.

#### Mitigasi Risiko Bencana Alam

Perseroan telah menyiapkan *Business Continuity Plans* untuk seluruh unit fungsional utama dan melakukan kajian tahunan atas kecukupan perlindungan asuransi yang dimiliki.

## Evaluasi atas Efektivitas Sistem Manajemen Risiko

Divisi Grup Risk Advisory (GRA) bertanggung jawab atas evaluasi terhadap efektivitas sistem manajemen risiko, yang dilaksanakan melalui proses penilaian tahunan atas kecukupan *Enterprise Risk Management* (ERM) di semua unit bisnis. Proses penilaian ini juga meliputi pelaksanaan tinjauan atas efektivitas dan konsistensi kegiatan manajemen risiko berikut rekomendasi untuk tindak lanjut ke depan.

Dalam rangka memperkuat ERM, GRA telah mengembangkan dan mensosialisasikan kerangka *Key Risk Indicator* di lingkungan Perseroan. GRA juga mengkaji dan membuat rekomendasi atas kecukupan dan efektivitas *Business Continuity Plan* dan cakupan asuransi di unit-unit bisnis.

### 3. Commodity Price Risk

Low commodity prices during 2015 have impacted the performance of companies in palm oil and coal business.

#### Mitigation of Commodity Price Risk

The Group's policy in general is not to hedge commodity price risk. The Group regularly reviews the movement of prices of CPO, coal, fuel and other key commodities in order to minimize potentially adverse effects.

### 4. Natural Disaster Risk

Geographically, Indonesia is an archipelago located between two continental plates with numerous volcanoes. The country is prone to earthquakes, tsunamis and volcanic eruptions. The Group is exposed to this risk, as its business activities are located across Indonesia.

#### Mitigation of Natural Disaster Risk

The Group has prepared Business Continuity Plans for key functions and performs an annual review of its insurance sufficiency.

## Effectiveness of the Risk Management Evaluation System

Evaluation of the effectiveness of risk management systems is the responsibility of the Group Risk Advisory (GRA) division. The division carries out an annual review of the adequacy of Enterprise Risk Management (ERM) in business units. Review of the effectiveness and consistency of risk management activities as well as follow-up recommendations are part of this process.

In order to strengthen ERM, GRA has developed and socialized Key Risk Indicator (KRI) framework to the Group. The GRA also reviews and provides recommendations regarding the adequacy and effectiveness of business continuity plans and insurance coverage.



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

## Grup Internal Audit (GIA)

GIA memegang peranan penting dalam struktur organisasi Perseroan, khususnya dalam mendukung pelaksanaan sistem pengendalian dan pengelolaan risiko yang efektif dan menyeluruh.

### Tanggung Jawab, Kedudukan dan Struktur GIA

GIA bertanggung jawab untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuan Perseroan, yakni dengan pelaksanaan audit yang bertujuan untuk memberikan penilaian yang independen terhadap kecukupan dari sistem pengendalian internal dalam mengelola risiko di lingkungan Perseroan. Kegiatan audit dilakukan berbasis risiko (*risk-based audit*) dengan mengikuti standar internasional dari *Institute of Internal Auditors* (IIA) dan *the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO).

GIA bekerja langsung di bawah Presiden Direktur dan berkoordinasi erat dengan Komite Audit yang membantu Dewan Komisaris menjalankan fungsi pengawasan perusahaan. Pengangkatan dan pemberhentian Kepala GIA merupakan wewenang Presiden Direktur, dengan membutuhkan persetujuan Dewan Komisaris.

Dalam lingkup Perseroan diterapkan tata kerja sistem audit internal di mana unit audit internal pada anak perusahaan memiliki jalur pelaporan kepada Direksi masing-masing anak perusahaan, serta koordinasi kepada GIA di kantor pusat Perseroan.

### Profil Kepala GIA

Efektif sejak bulan April 2014, posisi kepemimpinan GIA dijabat oleh Cornelius Nangoi, sesuai penunjukkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi tertanggal 1 April 2014.

Berikut adalah profil singkat Kepala GIA:

#### Cornelius Nangoi

Warga negara Indonesia. Sebelumnya, Cornelius menjabat sebagai kepala divisi Financial Planning Analysis di PT Astra Honda Motor. Cornelius meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Katholik Atmajaya Jakarta pada tahun 1994 dan gelar MBA dari Meinders School of Business, Oklahoma City University tahun 2003.

## Internal Audit Group (GIA)

GIA serves an important role within the Company, particularly in supporting the implementation of an effective and comprehensive internal control and risk management system.

### GIA's Responsibility, Position and Structure

GIA is responsible to assist management in achieving the Company's objectives, particularly by conducting audit that is intended to provide an independent assessment of the Company's internal control system adequacy in managing risks. GIA performs risk-based audits by following the international standards set out by the Institute of Internal Auditors (IIA) and the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

GIA works directly under the President Director and in close coordination with the Audit Committee, whose duty is to assist the Board of Commissioners in running the company's oversight function. The Head of GIA is appointed and may be dismissed by the President Director with the approval from the Board of Commissioners.

Within the business, the Company applies working procedures for the internal audit system in which the internal audit unit of each subsidiary has a reporting line to the subsidiary's Board of Directors, as well as maintaining coordination with GIA at the Company's Head Office.

### Profile of the Head of GIA

Effective from April 2014, Cornelius Nangoi serves the position of the Head of GIA, pursuant to the Board of Directors' Decision Letter dated 1 April 2014.

The following is a brief profile of the Head of GIA:

#### Cornelius Nangoi

Indonesian citizen. Previously, Cornelius served as division head for the Financial Planning Analysis at PT Astra Honda Motor. Cornelius obtained a Bachelor of Economics from the Atma Jaya Catholic University Jakarta in 1994 and an MBA from Meinders School of Business, Oklahoma City University in 2003.



## Personalia Group Internal Audit

Pada akhir tahun 2015, GIA didukung oleh 59 personel, terdiri dari:

Tingkat Level
Managerial (Chief, Division Head, Department Head)
Senior Auditor
Middle Auditor
Junior Auditor
Secretariat & Administration
Jumlah   Total

## GIA Personnel

As at the end of 2015, GIA has 59 personnel, consisting of:

Jumlah Orang Number of People
12
12
21
11
3
59

## Sertifikasi

Optimalisasi kualitas hasil audit internal Perseroan ditekankan melalui program pengembangan personil GIA secara berkesinambungan, termasuk perolehan sertifikasi profesi auditor internal bertaraf nasional dan internasional.

Tabel berikut menyajikan kualifikasi sertifikasi personil auditor GIA pada akhir tahun 2015.

Sertifikasi Audit Audit Certification
Pre Managerial & Qualified Internal Auditor (QIA)
Certified Fraud Examiner (CFE)
Certified Information System Auditor (CISA)
Certified Ethical Hacker (CEH)
Certified Information System Manager (CISM)
Enterprise Risk Management Certified Professional (ERMCP)
Enterprise Risk Management Associate Professional (ERMAP)
Certified Risk Management Professional (CRMP)
Project Management Professional (PMP) Certification

## Certification

One of the Company's strategies for obtaining optimum quality of internal audit results is an emphasis continual development of GIA personnel, including acquiring internal auditors' professional certifications on national and international levels.

The following table presents the certification qualifications of GIA auditors at the end of 2015.

Jumlah Orang Number of People
37
1
2
1
1
2
1
1
1

Selain proses sertifikasi juga dilaksanakan program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan untuk membekali semua tenaga auditor dengan keahlian dan pengalaman yang memadai sehingga mampu melaksanakan proses audit sesuai kebutuhan Perseroan.

## Kegiatan Grup Internal Audit di Tahun 2015

Pencapaian yang telah diraih oleh GIA sepanjang tahun 2015 adalah sebagai berikut:

In addition to certification, all auditors receive structured training programs on an ongoing basis to provide a combination of sufficient expertise and experience in order to carry out the audit process according to the needs of the Company.

## GIA Activities in 2015

During 2015, GIA carried out the following activities:



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

## a. Portofolio:

- Kegiatan untuk membantu manajemen dalam memastikan efektivitas pengendalian internal melalui kegiatan Audit dan Konsultasi, termasuk kegiatan Audit Bersama dengan fungsi Internal Audit pada unit usaha.
- GIA bekerja sama dengan pihak Internal Audit di setiap unit usaha Perseroan dan menyusun rencana kerja berdasarkan *Common Audit Universe*. Penyusunan rencana kerja melibatkan manajemen terkait dan wajib disetujui oleh Direksi dan Komite Audit.
- Untuk mendukung efisiensi di unit usaha, GIA telah memulai inisiatif atas kegiatan *Business Process Improvement* dan *Business Process Re-engineering* di unit usaha.
- Secara terus menerus mengembangkan Audit IT, yaitu suatu fungsi dalam GIA yang bertanggung jawab memastikan efektivitas pengendalian internal, termasuk di dalamnya keamanan sistem informasi Perseroan
- Secara periodik, laporan terkait dengan temuan, tindak lanjut dan rekomendasi di laporkan secara langsung kepada Direksi dan juga kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit.
- Guna menjaga kualitas fungsi internal audit, dilakukan pengembangan terhadap *Audit Methodology* dan dilakukan *Quality Assurance* untuk memastikan bahwa proses audit telah dilaksanakan sesuai dengan standar yang berlaku. Pada tahun 2015, GIA juga telah meninjau kembali Panduan Audit Internal yang telah ada.
- Untuk mendukung efektivitas pengendalian internal selaras dengan perkembangan bisnis, GIA memanfaatkan teknologi *Continuous Audit/Surveillance*. Selain itu, dalam rangka membantu standarisasi kegiatan Audit mulai dari fase perencanaan sampai dengan pelaporan, maka dikembangkan Perangkat Audit yang disebut *Astra Audit Management System (A2MS)*.

## b. Sumber Daya Manusia:

- Untuk menjaga kualitas staf, telah disusun dan diimplementasikan *Competency Matrix* pada fungsi Internal Audit. Peningkatan kompetensi para Auditor dilakukan pada aspek kemampuan melakukan kegiatan Audit serta kemampuan lainnya yang

## a. Portofolio:

- Activities to assist management in ensuring the internal control effectiveness through Audit and Consulting activities, including Joint Audit with the Internal Audit function in the business unit.
- GIA works in cooperation with the Internal Audit in each of the Company's business unit and prepares work plan based on the Common Audit Universe. The process for work plan preparation involves related business unit's management and must be approved by the Board of Directors and the Audit Committee.
- To support efficiency efforts in the business units, GIA has started an initiative on the Business Process Improvement and Business Process Re-engineering in the business units.
- Continually develops IT Audit, which is a function within GIA responsible for ensuring the effectiveness of internal control, including the security of the Company's information systems
- GIA provides periodic reports on audit findings, follow-ups and recommendations directly to the Board of Directors as well as to the Board of Commissioners through the Audit Committee.
- To maintain the quality of the internal audit function, GIA makes developments to the Audit Methodology and conducts Quality Assurance to ensure that the audit process is implemented in accordance with the applicable standards. In 2015, GIA has also reviewed the Internal Audit Manual currently being used.
- To support the internal control effectiveness in line with business development, GIA uses the Continuous Audit/Surveillance technology. In addition, audit tools developed as Astra Audit Management System (A2MS) is currently utilised in order to support the standardisation of audit activities, from the initial planning phase to final reporting.

## b. People:

- The Company developed a Competency Matrix, which is presently applied in the Internal Audit function to further personnel quality and career development potentials. Audit competency development is pursued in terms of audit skills and other relevant skills to

mendukung kegiatan tersebut. Pada tahun 2015, GIA menjalankan program *Audit and Risk Trainee Batch 5* untuk pemenuhan kaderisasi di Perseroan.

- Sebagai bagian dari Kepedulian terhadap Risiko dan Kontrol untuk para Senior Management Perseroan, GIA bekerja sama dengan Astra Management Development Institute (AMDI) dalam pembuatan studi kasus terkait dengan risiko dan pengendalian internal untuk digunakan sebagai salah satu materi dalam Astra Leadership program.

#### c. Kontribusi terhadap Masyarakat:

- Dalam rangka memberikan kontribusi atas pengembangan profesi Internal Audit di Indonesia, GIA berpartisipasi dalam seminar nasional, diskusi kelompok, serta mengenalkan profesi melalui kuliah umum dan bertukar informasi dengan para akademisi yang dilaksanakan di beberapa Universitas.

## Kantor Akuntan Publik dan Akuntan

Perseroan menunjuk Kantor Akuntan Publik (KAP) Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan untuk melakukan audit atas laporan keuangan konsolidasian tahun buku 2015. Penunjukan ini merupakan periode pertama bagi KAP Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan untuk melakukan audit laporan keuangan konsolidasian Perseroan. Eddy Rintis, S.E., CPA merupakan Akuntan yang menangani pelaksanaan audit keuangan tersebut.

Selain auditor eksternal, Astra juga menggunakan jasa profesional dari institusi prosep penunjang pasar modal, yaitu antara lain jasa penilai, aktuaris dan lembaga pemeringkat. Jumlah pembayaran keseluruhan untuk jasa dari intitusi-institusi tersebut, termasuk auditor eksternal untuk tahun 2015 adalah sekitar Rp 37 miliar.

support audit activities. In 2015, GIA held the Audit and Risk Trainee Batch 5 for fulfilling regeneration requirements within the Company.

- In support of building Risk and Control Awareness for the Company's Senior Management, GIA worked with Astra Management Development Institute (AMDI) in developing case studies related to risks and internal control to be used as study materials in Astra Leadership programs.

#### c. Contribution to Public:

- To give a contribution in efforts to develop the Internal Audit profession in Indonesia, GIA participated in national seminars, group discussions, and was also active in providing insights to the profession in public lectures and information sharing discussions with academia held in local universities.

## Public Accountant Firm and Accountant

The Company appointed Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan as the Public Accounting Firm (KAP) to audit the consolidated financial statements of fiscal year 2015. This was the first appointment for Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan to audit the Company's consolidated financial statements. Eddy Rintis, S.E., CPA was the accountant who is in charge for the financial audit.

In addition to the external auditor, Astra also engages professional services from the capital market supporting professional institutions, including appraisers, actuaries and rating agencies. The total amount paid for the services of these institutions, including external auditor in 2015 was Rp 37 billion.



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

## Budaya Perusahaan

Astra memiliki sejarah dan budaya perusahaan yang kuat dengan filosofi Catur Dharma yang telah diwariskan oleh para pendiri sejak pertama pendirian Perseroan. Dengan berjalannya waktu dan perkembangan Perseroan menjadi salah satu grup usaha nasional terbesar di tanah air, nilai-nilai luhur tersebut terus berfungsi sebagai perekat ikatan pada 198 perusahaan yang tergabung dalam Grup Astra, dengan didukung Sistem Manajemen Astra yang unik untuk meraih pertumbuhan yang berkelanjutan di masa mendatang.

Budaya korporasi Perseroan berdasarkan nilai-nilai Catur Dharma, pada dasarnya menuntut komitmen, integritas, dedikasi dan kompetensi yang unggul. Dengan demikian, setiap insan Astra akan mampu menciptakan pelayanan terbaik bagi konsumen, kerja sama yang erat dan sikap menghargai setiap individu serta pencapaian kinerja terbaik. Sosialisasi dan internalisasi budaya perusahaan dimulai sejak pertama kali karyawan bergabung dengan Astra melalui program orientasi karyawan, sedangkan implementasinya di seluruh jenjang organisasi terus dievaluasi dan ditingkatkan secara berkesinambungan. Melalui kesetaraan sikap dan perilaku berdasarkan Catur Dharma, diharapkan akan mewujudkan masing-masing individu dan Astra untuk menjadi yang bermanfaat bagi bangsa dan negara.

Untuk menjaga efektivitas pemahaman dan implementasi budaya perusahaan dalam lingkup Grup Astra yang terus bertumbuh besar dan luas, Astra menilai penting untuk melakukan penguatan budaya perusahaan. Program penguatan terhadap sikap-sikap dasar dan pengembangan nilai-nilai perusahaan dilakukan secara berkala dilanjutkan dengan internalisasi dan sosialisasi secara bertahap kepada seluruh insan dalam Grup Astra serta merancang mekanisme yang memfasilitasi kelancaran pelaksanaan serta perbaikannya.

## Kode Etik

Astra memiliki tekad dan upaya untuk mencapai cita-citanya "Sejahtera Bersama Bangsa". Astra ingin menjadi institusi bisnis yang mendatangkan kemaslahatan baik kepada pemegang saham (*shareholders*) maupun pemangku kepentingannya (*stakeholders*) di Indonesia.

## Corporate Culture

Astra is a company with a notable history and strong corporate culture. Its Catur Dharma philosophy was inherited by the Company's founders and has guided the Company since its inception. With time, and as the Company has grown, Astra has emerged as one of the largest national corporations in the country and the noble values continue to be the very fabric of the 198 companies under Astra Group. Its unique Astra Management System also enables Astra's future sustainable growth.

The corporate cultures founded upon Catur Dharma principles in essence are an articulation of the required commitment, integrity, dedication and superior competence. By meeting these qualities, all individuals in Astra are able to offer the best service for customers, to work together with respect for every individual and to achieve optimum performance. The socialization and internalization of corporate culture starts from the beginning when employees join Astra, delivered through employee orientation programs, while its dissemination across organizations is continually evaluated and improved. By practicing equality and behavior that are consistent with Catur Dharma principles, the individuals and Astra as a company can be a credit to this nation

To broaden the effectiveness of understanding and corporate culture implementation in Astra Group, it is always important to strengthen efforts. Periodically, basic attitudes and corporate values are reinforced, followed by gradual internalization and socialization to all individuals in Astra Group. A mechanism is designed to facilitate smooth implementation and improve processes.

## Code of Conduct

Astra has the determination and endeavor to reach its aim "To Prosper with the Nation". Astra wishes to become a business institution that brings benefits both to its shareholders as well as to stakeholders in Indonesia.





Upaya Astra untuk mencapai cita-cita sejahtera bersama bangsa tersebut hanya dimungkinkan bila Perseroan dapat hidup dan bertumbuh secara sehat dan berkelanjutan (*sustainable*). Kegiatan usaha Astra yang semakin bertumbuh-kembang niscaya akan memberikan kontribusi kepada pembangunan bangsa dan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Astra menyadari bahwa keberlanjutan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh perilaku perusahaan tersebut sebagai warga korporasi. Oleh karenanya, sedari awal Astra meneguhkan niatnya untuk menjadi warga korporasi yang baik (*Good Corporate Citizen*) yang bersikap dan berperilaku selaras dengan hukum, peraturan dan etika, mengimplementasikan sistem manajemen yang efektif, serta memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Perseroan memilih dan menjalankan bisnisnya dengan memperhatikan norma moral dan norma sosial serta kepentingan masyarakat umum.

Dalam rangka membangun Astra sebagai *Good Corporate Citizen*, maka disusun suatu pedoman perilaku untuk menjadi panduan bagi segenap insan Astra dalam bersikap dan berperilaku secara pantas, yaitu Astra *Good Corporate Governance*, yang mencakup antara lain Astra *Code of Conduct* ("**Astra Code of Conduct**").

Astra's endeavor in reaching its aim to prosper with the Nation can only be achieved if the Company can exist and grow in a healthy and sustainable manner. A continuous growth of Astra's businesses would contribute to the national development and the welfare of the Indonesian people.

Astra realizes that the sustainability of a company is strongly influenced by the behavior of the company as a corporate citizen. Therefore, since the very beginning Astra has affirmed its intention to be a Good Corporate Citizen that behaves and acts in harmony with the laws, regulations and ethics, implements an effective management system, and also provides benefits to the wider community. The Company elects and manage its businesses with due observance to moral and social norms as well as the public interest.

In order to develop Astra as a Good Corporate Citizen, a guideline is established for all Astra persons to behave and act in an appropriate manner, namely Astra Good Corporate Governance, comprising among others Astra *Code of Conduct* ("**Astra Code of Conduct**").



# TATA KELOLA PERUSAHAAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Astra *Code of Conduct* disusun berlandaskan pada filosofi Perseroan, yaitu Catur Dharma, khususnya, nilai Catur Dharma yang pertama dan utama, yakni Menjadi Milik Yang Bermanfaat Bagi Bangsa dan Negara, dengan memperhatikan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

## Kode Etik dan Sosialisasinya

Sebagai komponen penting dari Astra GCG, Astra *Code of Conduct* dikembangkan sejak tahun 2001, dan telah ditelaah kembali pada tahun 2012 untuk penyesuaian kebijakan dengan perkembangan peraturan dan praktik-praktik yang berlaku saat ini. Kemudian sejak tahun 2014 upaya sosialisasi telah dilakukan, baik di level pusat maupun lini-lini bisnis.

Astra *Code of Conduct* memuat hal-hal sebagai berikut:

- Etika Bisnis dan Etika Kerja
- Sekretaris Perusahaan
- Audit dan Manajemen risiko
- Securities dealing rules*
- Benturan Kepentingan
- Kebijakan Donasi

## Kepatuhan dan Sanksi Pelanggaran Kode Etik

Secara keseluruhan pedoman perilaku ini telah dilaksanakan dengan baik oleh Perseroan. Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan Kode Etik, kelemahan tersebut tidak signifikan dan dapat diselesaikan dengan tindakan normal.

Setiap penyimpangan yang dilakukan akan dikenakan sanksi sesuai dengan kebijakan Perseroan yang telah ditetapkan.

## Sistem Pelaporan Pelanggaran

### Penyampaian dan Penanganan Laporan Pelanggaran

Perseroan memiliki unit-unit kerja yang aktif terlibat dalam pengawasan, khususnya Grup Internal Audit, yang menjalankan mekanisme kerja untuk menerima laporan pelanggaran kode etik Perseroan, termasuk diantaranya yang berindikasi penyimpangan (*fraud*).

Astra Code of Conduct has been prepared based on Astra corporate philosophy, Catur Dharma, particularly the first and foremost value of Catur Dharma, which is To Be an Asset to the Nation, and with due observance to the principles of good corporate governance.

## Code of Conduct and its Socialization

As a vital component of Astra's GCG, Astra Code of Conduct has been developed since 2001, and was revisited in 2012 to ensure conformity of the policy with prevailing regulatory developments and practices. Subsequently, since 2014, efforts to increase awareness were carried out, both at the central level and business lines.

The Astra Code of Conduct includes the following:

- Business and Work Ethics
- Corporate Secretary
- Audit and Risk Management
- Securities dealing rules*
- Conflict of Interest
- Donation Policy

## Code of Conduct Compliance and Violation Sanctions

Overall, these behavior guidelines have been well implemented by the Company. If there is any weakness in the implementation of Code of Conduct, such weakness is insignificant and can be remedied by ordinary courses.

Any deviations will be penalized in accordance with the Company's policy.

## Whistleblowing System

### Delivery and Handling of Violations Reports

The Company has working units that are actively carrying out oversight duties, particularly the Internal Audit Group, which runs a mechanism for processing reports concerning non-compliance with the Company's Code of Conduct, among other frauds.

Laporan pelanggaran dapat juga disampaikan kepada Chief Corporate Human Capital Development dan Chief Corporate Secretary.

Perseroan akan melakukan penelaahan atas laporan dan mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan. Selain itu, Perseroan akan melakukan tindakan perbaikan yang dianggap perlu guna mencegah terjadinya pelanggaran yang sama.

## Kepatuhan Hukum

Astra memiliki Divisi Group General Counsel & Corporate Secretary yang berfungsi untuk menangani kepentingan Perseroan dari sisi hukum dan menjaga kepatuhan Perseroan terhadap peraturan dan perundangan yang berlaku.

Terkait kepatuhan hukum, sepanjang tahun 2015 Perseroan tidak terlibat dalam sengketa hukum di pengadilan yang bersifat material.

Selain itu, Perseroan, Dewan Komisaris dan Direksi juga tidak menghadapi sanksi administratif dari otoritas pasar modal maupun otoritas lainnya yang berpotensi memiliki dampak material terhadap kinerja keuangan Perseroan.

## Isu-Isu Signifikan

Tidak terdapat isu signifikan yang dihadapi Perseroan pada tahun 2015, yang dapat berdampak negatif terhadap kemampuan Astra dalam melanjutkan usahanya sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan.

Reports of violations may also be made to the Chief Corporate Human Capital Development and Chief Corporate Secretary.

The Company reviews of the report and takes necessary and appropriate actions. In addition to this, the Company takes corrective action as deemed necessary to prevent violations from recurring.

## Legal Compliance

Astra has a Group General Counsel Division whose function is to handle the Group's legal interests and to safeguard the Company's compliance with prevailing laws and regulations.

In relation to legal compliance, throughout 2015, the Company was not involved in any material legal dispute in the courts.

Moreover, the Company, the Board of Commissioners and the Board of Directors did not face any administrative sanctions from the capital market authorities or other authorities that potentially can have a material impact on the Company's financial performance.

## Significant Issues

There were no significant issues in 2015 that could negatively impact Astra's ability to carry out its business activities in accordance with its established strategic plan.






Selaras dengan nilai-nilai yang diwarisi oleh pendiri Perusahaan, Astra senantiasa mengedepankan pentingnya keseimbangan kontribusi sosial dalam menjalankan bisnis, dengan berpedoman pada *Public Contribution Roadmap*.

In line with the values endorsed by the Company's founder, Astra always prioritizes the need for balanced social contribution in running the business, guided by the *Public Contribution Roadmap*.






# TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

CORPORATE SOCIAL  
RESPONSIBILITY

Curug Cigangsa | Cigangsa Waterfall  
Sukabumi, Jawa Barat | Sukabumi, West Java  
Photo: Sandy Wijaya





# TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

CORPORATE SOCIAL  
RESPONSIBILITY



**Komitmen Astra dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial adalah memberikan kontribusi nilai tambah yang optimal dan berimbang bagi komunitas sekitar dimanapun Astra berada.**

Astra's commitment in exercising social responsibility is to contribute optimum and balanced value to all communities where Astra is present.



Melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan bagi Astra bukanlah sebuah keharusan tetapi telah tertanam dalam tujuan Perusahaan sesuai dengan pemikiran para pendiri Astra, yaitu Sejahtera bersama Bangsa. Seluruh Insan Astra memahami bisnis yang bertanggung jawab dan berkelanjutan tidak bisa ditawar lagi.

Untuk mewujudkan Visi Astra 2020 sebagai *Pride of the Nation, Public Contribution Roadmap* merupakan pilar penyangga keberlanjutan Perusahaan. Dengan berkontribusi kepada masyarakat, lingkungan dan bertanggung jawab kepada karyawan, Astra berupaya menciptakan keseimbangan antara kepentingan bisnis, sosial dan lingkungan.

Carrying out social and environment responsibilities for Astra is not a necessity yet has is embedded in the Company's objectives in accordance to the Astra founders' thought, which is namely Prosperous with the Nation. All of Astra team understand that responsible business and sustainable development are non-negotiable.

To achieve the Vision of Astra 2020 as *Pride of the Nation, the Public Contribution Roadmap* is the Company's sustainable pillar. By contributing to community, environment and being responsible to employees, Astra seeks to create balance between the interests of business, social and environment.







# TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Program-program *Public Contribution* atau CSR Astra dilaksanakan oleh *Corporate Communication, Social Responsibility & Security (CSRS)* yang memiliki fungsi strategis untuk menetapkan arahan dan target strategis program CSR Astra dan perusahaan Grup Astra. Arahan ini diterbitkan setiap tahun dalam *CSRS Corporate Policy*. Pada dasarnya, Astra meyakini bahwa untuk mengedepankan kepentingan Bangsa, program-program CSR yang ditekuni harus terus dikembangkan sejalan dengan perkembangan zaman.

*Public Contribution Roadmap* Astra pada tahun 2015 berpedoman pada strategi 3K yaitu:

- **Kenali**  
Perusahaan harus mengidentifikasi seluruh potensi dampak dari proses bisnis dan merancang program untuk menyeimbangkannya.
- **Kebanggaan**  
Astra harus menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam menciptakan produk dan kontribusi yang signifikan serta bernilai tambah yang dapat meningkatkan harkat dan martabat bangsa
- **Komunikasikan**  
Komunikasi yang tepat dan efektif untuk menginspirasi orang lain untuk memberikan masukan dan mengikuti jejak Astra.

The Public Contribution or CSR Astra is carried out by the Corporate Communication, Social Responsibility & Security (CSRS) which has a strategic function to determine strategic direction and the targets of the CSR program of Astra and Astra Group. This directive is published every year in the CSRS Corporate Policy. Basically, Astra believes in promoting the interests of the Nation, the CSR programs being conducted must continue to be developed in line with the current development.

The Public Contribution Roadmap of Astra in 2015 referred to the 3K strategy, namely:

- **Recognize**  
Company must identify all potential impacts of business processes and design programs to balance them.
- **Pride**  
Astra must be more creative and innovative in creating products and significant contribution as well as the value added that can increase the dignity of the nation.
- **Communicate**  
The Company must carry out an appropriate and effective communication to inspire others to providing input and to follow the lead of Astra.





Pelaksanaan program CSR dilakukan terpusat oleh Astra International dan anak perusahaannya serta melalui 9 yayasan nirlaba yang didirikan khusus untuk menangani fokus pelaksanaan program CSR di berbagai bidang yang berbeda untuk menjangkau pemberian kontribusi yang maksimal. Selain itu, setiap perusahaan Astra juga melaksanakan program CSR yang sesuai dengan kebutuhannya masing-masing. Pada tahun 2010, Astra telah menerapkan inisiatif SATU Indonesia (Semangat Astra Terpadu Untuk Indonesia) sebagai ajang untuk memaksimalkan peran aktif dalam berkontribusi, yaitu dengan menggandeng generasi muda Indonesia yang memiliki semangat sejalan dengan Astra untuk senantiasa berkarya dan memberi manfaat bagi masyarakat luas di bidang Pendidikan, Lingkungan, Wirausaha, Kesehatan dan Teknologi.

Tabel berikut menyajikan pencapaian perkembangan *Public Contribution Roadmap* sepanjang tahun 2015.

Implementation of the CSR program is conducted centrally at Astra International and its subsidiaries as well as through 9 non-profit foundations, which were established in particular to focus on handling the implementation of CSR programs in different areas to cover a maximum contribution. In addition, each Astra company also conducts the CSR program in accordance with their respective needs. In 2010, the initiative of SATU Indonesia (Spirit if Integrated Astra for Indonesia) has been implemented as the program to maximize the active role in contributing, namely by cooperating with Indonesian's young generation who have spirit in line with Astra to constantly work and to benefit the broader community in the areas of Education, Environment, Entrepreneurship, Health, and Technology.

The following table presents the development achievement on the *Public Contribution Roadmap* throughout 2015.

Pilar Pillar	Program Programs	2015	2014	Keterangan Description
<b>Pendidikan</b> Education	Beasiswa Scholarship	207,201	159,245	Paket Beasiswa Scholarship Package
	Sekolah Binaan Partner School	14,987	13,262	Sekolah School
	Guru yang dibina Coached Teacher	33,220	28,199	Guru Teacher
<b>Lingkungan</b> Environment	Penanaman Pohon Tree Planting	3,567,237	3,333,456	Pohon Trees
	Pohon Mangrove Mangrove Tree	832,046	805,346	Mangrove
<b>IGA</b>	IGA Grup Astra IGA of Astra Group	853	671	Kelompok IGA IGA Group
	Masyarakat Penerima Program Community Receiving the Program	33,602	32,262	Orang People
	Pembinaan UMKM YDBA UMKM Development of YDBA	9,182	8,646	UMKM
	Penyerapan Tenaga Kerja Manpower Absorption	61,385	57,837	Orang People
<b>Kesehatan</b> Health	MOKESA	116,093	94,296	Pasien Patient
	Pembinaan Posyandu Posyandu Development	1,547	915	Posyandu
	Kantong Darah Blood Bag	174,489	126,452	Kantong Darah Blood Bag



# TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

## Pengelolaan Lingkungan, Kesehatan dan Keselamatan Kerja (LK3) di Tahun 2015

Pengelolaan LK3 bertujuan untuk menangani aspek-aspek yang terkait dengan kegiatan produksi dan operasional di setiap instalasi Astra, khususnya untuk memperhatikan dan mengelola dampak yang dihasilkan terhadap karyawan, masyarakat dan lingkungan hidup sekitar.

### Kebijakan LK3

Pada tahun 2015, pelaksanaan kebijakan LK3 oleh perusahaan Astra berpedoman pada hal-hal yang tertuang dalam CSRS Corporate Policy, sebagai berikut:

1. Implementasi *Astra Green Company* dengan minimal peringkat Hijau dan peringkat Biru untuk kategori manufaktur, pertambangan dan perkebunan.
2. Manajemen Energi bagi setiap perusahaan Astra dengan fokus pada implementasi program *Sustainable Consumption* dengan target efisiensi sumber daya alam dan energi minimal 5% dan penurunan Gas Rumah Kaca sebesar 5% per satuan produk dibandingkan dengan tahun 2014.
3. Pemenuhan regulasi dan/atau standar di bidang lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja.
4. *Zero Workplace Accident* melalui pelaksanaan program *Behavior Based Safety* dan penerapan *Contractor Safety Management System* bagi setiap karyawan dan sub-kontraktor.

Astra telah mengembangkan sistem manajemen LK3 yang terangkum dalam *Astra Green Company* (AGC), yang dibangun di atas konsep bahwa manajemen secara sadar meletakkan pertimbangan perlindungan lingkungan, keselamatan & kesehatan pemangku kepentingan pada setiap pengambilan keputusan bisnis. Sejak tahun 1999, AGC telah digunakan sebagai perangkat asesmen untuk memantau pencapaian kinerja perusahaan terhadap pilar sistem manajemen yaitu *Green Strategy*, *Green Process*, *Green Product* dan *Green Employee* serta pencapaian *critical point* di bidang Lingkungan, K3 dan Pemenuhan Peraturan.

AGC memiliki 16 kategori kriteria AGC spesifik berdasarkan jenis industri. Kriteria tersebut diadopsi dari Standar Internasional seperti ISO 9001, ISO 14001 serta OHSAS 18001 serta mengintegrasikan kepatuhan peraturan lingkungan dan K3. Penilaian AGC dilakukan

## Management of Environment, Occupational Health and Safety (LK3) in 2015

The LK3 management is aimed to handle the aspects related to the production and operational activities in each Astra installation, in particular to pay attention and to manage the resulting impact to employees, community and the surrounding environment.

### LK3 Policy

In 2015, the implementation of the LK3 policy by the Astra company was referring to the matters contained in the CSRS Corporate Policy, as follows:

1. Implementation of *Astra Green Company* with minimum rank of Green and Blue for the category of manufacturing, mining and plantation.
2. Energy Management for each of Astra company with a focus on the implementation of the *Sustainable Consumption* program with an efficiency target of natural resources and energy of minimum 5% and decrease of Greenhouse Gasses by 5% per product unit compared to in 2014.
3. Regulation compliance and/or standard in the areas of environment, occupational health and safety.
4. *Zero Workplace Accidents* through implementation of the *Behavior Based Safety* program and implementation of the *Contractor Safety Management System* for each employee and sub-contractor.

Astra has developed the LK3 management system which is summarized in the *Astra Green Company* (AGC), this has been established with the concept that management consciously took consideration regarding environmental protection, health & safety of all stakeholders in any business decision. Since 1999, AGC has been used as the assessment tool to monitor the company's performance towards achieving the management pillar system, which is namely *Green Strategy*, *Green Process*, *Green Product* and *Green Employee* as well as the critical point achievement in the areas of Environment, K3 and Regulation Compliance.

AGC has 16 categories of AGC criteria specifically based on the industrial type. The criteria was adopted from the International Standard such as ISO 9001, ISO 14001 as well as OHSAS 18001 and to integrate the regulation compliance on into the environment and K3. The AGC assessment is



melalui tiga cara yaitu *corporate assessment*, *group assessment* dan *self-assessment* dengan sistem penilaian pada peringkat kategori 'Emas,' 'Hijau,' 'Biru,' 'Merah' dan 'Hitam' sebagai nilai terendah.

Secara garis besar, AGC terdiri dari beberapa kriteria LK3 yang terangkum dalam kerangka berikut:

- *Green Strategy* bagi manajemen puncak dalam memberikan komitmen, menyusun rencana, menelaah dan mendokumentasikan sistem;
- *Green Process* untuk pengembangan proses produksi dan operasional yang ramah lingkungan dengan mengendalikan dan meminimalisasi konsumsi energi, air, serta penggunaan sumber daya alam;
- *Green Product* mengedepankan inovasi produk dan operasional ramah lingkungan yang bertujuan untuk menghasilkan keamanan produk, efisiensi energi dan emisi karbon, serta dampak lingkungan; dan
- *Green Employees* untuk meningkatkan kepedulian dan kompetensi dalam pengelolaan lingkungan, keselamatan kerja dan kesehatan serta inovasi dalam LK3

## Sertifikasi Perusahaan

Komitmen Astra untuk menerapkan standar mutu dan operasional berstandar internasional yang berlaku di masing-masing industri bisnisnya direalisasikan dengan melengkapi sertifikasi lokal dan internasional untuk sistem produksi dan operasional yang dijalankan dalam cakupan geografis dan industri yang luas di Indonesia.

carried out through three methods which are corporate assessment, group assessment and self-assessment with a scoring system on the rating category 'Gold,' 'Green,' 'Blue,' 'Red' and 'Black' as the lowest score.

In the outline, AGC consists of several LK3 criterias which are summarized in the following framework:

- Green Strategy for top management in providing commitment, preparing plans, reviewing and system documentation;
- Green Process for development of production and operational processes which are environmentally friendly by controlling and minimizing the consumption of energy, water, and the use of other natural resources;
- Green Product promotes innovation of environmentally friendly products and operations which aim to generate product security, energy efficiency and carbon emission, as well as environmental impact; and
- Green Employees to improve awareness and competencies in the management of environment, occupational health and safety as well as innovation in LK3

## Company Certification

Astra's commitment is to implement the international standard of quality standards and operations that are applicable in each business industry which is realized by completing local and international certification for production and operation systems that are executed across a broad range of both geographical locations and industries in Indonesia.



# TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Informasi terkait sertifikasi yang telah dimiliki untuk berbagai bisnis Astra dapat dilihat pada tabel daftar sertifikasi di Laporan Keberlanjutan.

### Realisasi Kegiatan di Bidang Pengelolaan Kinerja Lingkungan

Astra secara terus-menerus meningkatkan efisiensi dan optimalisasi penggunaan material, sumber daya alam, energi serta mengurangi limbah melalui program-program *Sustainable Consumption* dan *Cleaner Production* yang diimplementasikan di perusahaan Grup Astra. Dengan cara ini diperoleh manfaat bagi lingkungan dan manfaat finansial karena penggunaan material efisien dan mengurangi biaya limbah.

Setiap tahun, Astra menetapkan target penurunan intensitas penggunaan sumber daya alam dibandingkan pencapaian tahun sebelumnya. Tabel berikut menyajikan berbagai realisasi kegiatan di bidang Pengelolaan Kinerja Lingkungan.

- Konsumsi material
- Pemakaian energi
- Penggunaan air
- Pengurangan emisi GRK

### Realisasi Kegiatan di Bidang Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) karyawan dimaksudkan untuk melindungi karyawan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Untuk itu Astra telah merumuskan berbagai pedoman kerja pelaksanaan K3 yang sistematis dan terarah untuk peningkatan kepedulian dan kompetensi K3 dari seluruh karyawan.

Astra berkomitmen untuk mewujudkan *Zero Workplace Accident* melalui penerapan program *Contractor Safety Management System* dan *Behavior Based Safety* dengan menekankan pada analisis dan antisipasi serta perubahan perilaku yang secara konsisten diimplementasikan di seluruh lini bisnis dan perusahaan Grup Astra.

For information regarding certifications held by the various businesses in Astra, please refer to the table of certifications list in the Sustainability report.

### Activity Realization in the Environment Performance Management

Astra is continuously improving efficiency and optimization in the use of material, natural resources, energy as well as reducing waste through the programs of Sustainable Consumption and Cleaner Production which are implemented in throughout the Astra Group companies. This program allows the Company to achieve both a benefit for the environment as well as a financial benefit for the Company due to the efficient use of materials and in the reduction of waste costs.

Every year, Astra sets a target to decrease the intensity on of the use of natural resources compared to the previous years achievement. The following table presents various activity realizations in the Environment Performance Management.

- Material consumption
- Energy consumption
- Use of water
- Reduction of GHG emission

### Activity Realization in the Occupational Health and Safety

The employees' Occupational Health and Safety (K3) is aimed for the protection of employees in the working environment in order that the productivity is increased. To that end, Astra has formulated various work guidelines on the K3 implementation which are systematic and effective for the improvement of K3 awareness and competence of all employees.

Astra is committed to achieve a Zero Workplace Accident environment through the implementation of the programs of the Contractor Safety Management System and Behavior Based Safety by emphasizing on the analysis and anticipation as well as changes in behavior that are consistently implemented in all business lines and the Astra Group company.



Tabel berikut menyajikan berbagai realisasi kegiatan di bidang Kesehatan dan Keselamatan Kerja.

The following table presents a variety of activity realizations in the Occupational Health and Safety.

### Tingkat Kecelakaan Kerja di Grup Astra

#### Accident Incident Levels in Astra Group

Jenis Kecelakaan   Type of Accident	2015	2014
Kecelakaan Fatal   Fatal Accident*	3	11
Kecelakaan Sedang   Moderate Accident**	49	114
Kecelakaan Ringan   Minor Accident***	298	321
Total	350	446

\* Kecelakaan yang menyebabkan karyawan meninggal dunia. | Accident that caused the employee to dies.

\*\* Kecelakaan yang menyebabkan "hari hilang": karyawan tidak dapat meneruskan shift-nya (lebih dari 1x24 jam)/kehilangan anggota badan/cacat/kehilangan fungsi tubuh.

\*\*\* Kecelakaan yang hanya membutuhkan P3K & karyawan bisa melanjutkan kembali shift-nya. | Accidents which only require P3K & employee can resume his shift.

### Dampak Keuangan dari Kegiatan LK3

Astra tidak menetapkan target khusus terkait jumlah biaya sebagai dampak keuangan dari kegiatan K3, karena biaya terkait K3 merupakan kewenangan unit bisnis sesuai dengan karakteristik kegiatan operasional yang dijalankan.

### Financial Impact of the LK3 Activity

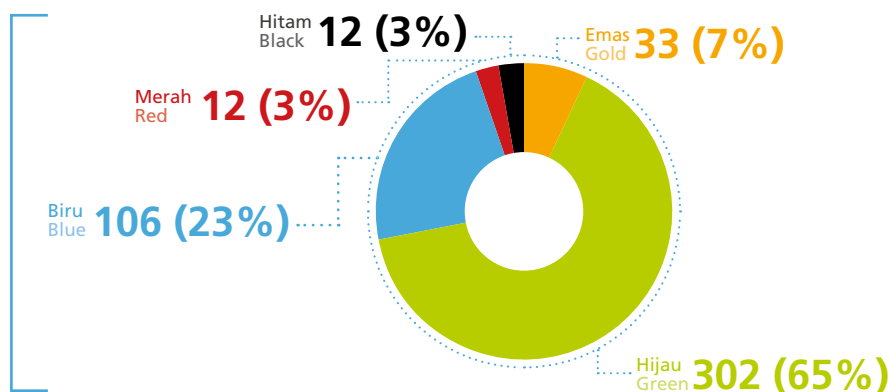
Astra does not set special targets related to the cost amount as financial impact of the K3 activity, as the cost related to K3 is the authority of each business unit in accordance with the characteristics of the operational activity carried out.

Pengukuran kinerja terkait LK3 dilakukan menggunakan rangkaian kriteria penilaian *Astra Green Company (AGC)*. Evaluasi dilakukan secara berjenjang melalui *Corporate Assessment, Group Assessment* dan *Self-Assessment*, untuk menghasilkan peringkat pencapaian dalam kategori 'Emas', 'Hijau', 'Biru', 'Merah' dan 'Hitam', berurutan sebagai pencapaian tertinggi hingga terendah. Pada tahun 2015, Astra melakukan penilaian kinerja K3 sesuai kriteria AGC terhadap 465 dari total 1.209 instalasi Grup Astra yang layak audit, dengan hasil penilaian sebagai berikut:

Performance measurement related to LK3 is performed using a series of assessment criteria of *Astra Green Company (AGC)*. The evaluation is carried out gradually through *Corporate Assessment, Group Assessment* and *Self-Assessment*, to generate achievement level in the category of 'Gold', 'Green', 'Blue', 'Red' and 'Black', sequentially as achievement of the highest to the lowest. In 2015, Astra performed assessment on the K3 performance in accordance with AGC criteria towards 465 of the total 1,209 company installation ready for audit in Astra Group, with the assessment result as follows:

### Kinerja Astra Green Company (AGC) 2015

#### Astra Green Company (AGC) Performance 2015



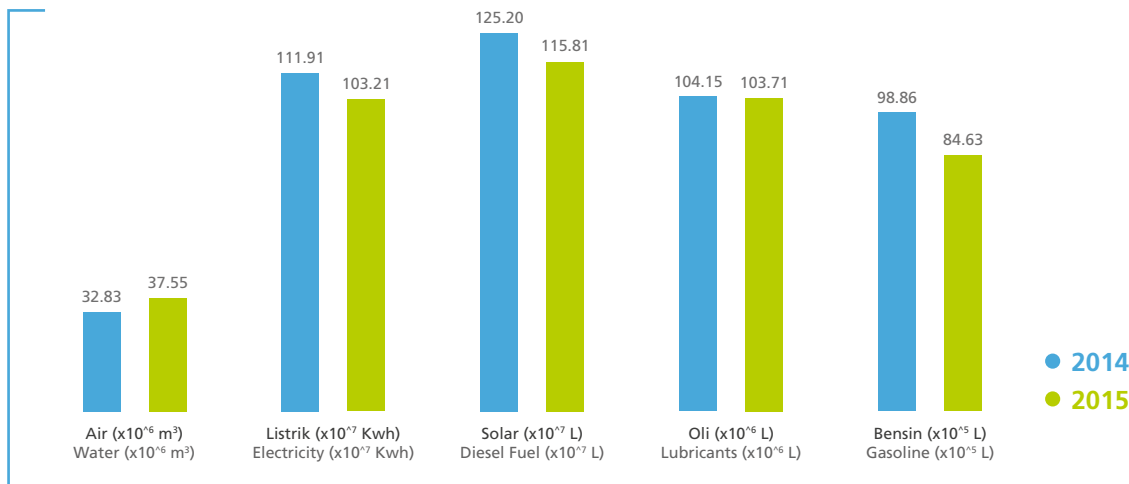


# TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

## Data Penggunaan Energi dan Sumber Daya Alam

Efficiency of Energy & Natural Resources



## Pengelolaan Pengembangan Sosial dan Masyarakat (CSR) di Tahun 2015

Pengelolaan pengembangan sosial dan masyarakat (CSR) bertujuan untuk menangani aspek-aspek yang terkait dengan hubungan sosial perusahaan dengan seluruh pemangku kepentingan internal maupun eksternal, termasuk dalam mengantisipasi dampak sosial guna membangun hubungan yang semakin baik dalam jangka panjang. Seluruh upaya yang dilakukan merupakan bagian dari perjalanan Astra untuk menjadi Perusahaan Kebanggaan Bangsa yang turut berperan dalam upaya berkelanjutan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

### Program dan Kebijakan CSR

Program CSR Astra meliputi empat pilar utama yaitu:

- Pendidikan: program yang difokuskan pada wilayah miskin disekeliling lokasi Grup Astra, khususnya di tingkat pendidikan dasar dan menengah
- IGA: Fokus pada sub-kontraktor Astra dan komunitas lokal disetiap wilayah operasi Grup Astra
- Lingkungan: Fokus pada program konservasi dan pencegahan polusi.
- Kesehatan: fokus pada masalah kesehatan ibu dan anak, bekerja sama dengan pemerintah dan masyarakat setempat.

## Management of Social and Community Development (CSR) in 2015

Management of social and community development (CSR) is aimed to handle aspects in relation to the company's social relation with all internal and external stakeholders, including in anticipating the social impact in order to establish a better relationship in the long term. All efforts undertaken are the part of Astra's journey to be the Company's Pride of the Nation that contributes in the ongoing efforts for the welfare improvement of the Indonesian community.

### Program and CSR Policy

Astra CSR Program covers four main pillars, which are: namely:

- Education: a program that is focused on the poor areas surrounding the Astra Group location, especially at the education levels of elementary and middle education
- IGA: Focus to Astra's sub-contractors and local community in each Astra Group's operation area
- Environment: is focused on conservation programs and pollution prevention.
- Health: focus on maternal and child health issues, in cooperation with government and local community.



Pada tahun 2015, pelaksanaan kebijakan bidang tanggung jawab sosial oleh perusahaan Astra berpedoman pada hal-hal yang tertuang dalam *CSRS Corporate Policy*, sebagai berikut:

1. Implementasi *Astra Friendly Company* dengan target minimal bintang empat.
2. Pengembangan dan pelaksanaan tanggung jawab produsen terhadap produk melalui program Indonesia Ayo Aman Berlalu Lintas di tiap-tiap grup bisnis Astra.
3. Peningkatan kualitas program empat pilar CSR Astra yang sejalan sesuai dengan hasil pemetaan sosial dan dampak proses bisnis dengan fokus program pada:
  - a. Pilar Pendidikan, fokus pada pembinaan minimal satu program Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) "Senyum Sapa PAUD Astra", pembinaan Sekolah Adiwiyata Nasional dan pengembangan SMK berkarakter Astra (SMK BISA).
  - b. Pilar Lingkungan, memiliki program keanekaragaman hayati terpadu yang mencakup unsur pendidikan, konservasi dan wisata di setiap grup bisnis.
  - c. Pilar *Income Generating Activities* (IGA), pembentukan satu sentra pemberdayaan ekonomi masyarakat (IGA) di setiap grup bisnis.
  - d. Pilar Kesehatan, pembentukan satu program Kampung BERSERI (Bersih, Sehat, Cerdas & Produktif) di setiap grup bisnis.

*Astra Friendly Company* (AFC) merupakan pedoman bagi perusahaan Grup Astra dalam melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan (CSR). Melalui implementasi AFC, perusahaan mengintegrasikan aspek sosial ke dalam setiap keputusan bisnisnya yang berlandaskan Catur Dharma serta melaksanakan program kerja yang sistematis dalam upaya pemenuhan hak-hak pemangku kepentingan.

AFC disusun pada tahun 2005 dengan referensi dari berbagai standar baik dari referensi nasional maupun internasional. Kriteria AFC terdiri dari sistem manajemen yaitu *value*, *mindset* dan *behavior* serta implementasi program empat pilar CSR Astra, persepsi masyarakat dan donasi.

In 2015, the policy implementation in social responsibility by the Astra company was referring to the matters contained in the *CSRS Corporate Policy*, as follows:

1. Implementation of *Astra Friendly Company* with four star minimum target.
2. Development and implementation of producer's responsibility towards products through the program of Indonesia Ayo Aman Berlalu Lintas in each business group of Astra.
3. Quality improvement of the four pillars program of CSR Astra in line with the result of social mapping and the impact of business process with a program focus on:
  - a. Education Pillar, focus on development of minimum one program of Early Childhood Education (PAUD) "Senyum Sapa PAUD Astra", development of Sekolah Adiwiyata Nasional and development of SMK with Astra character (SMK BISA).
  - b. Environment Pillar, has an integrated biodiversity program which covers the elements of education, conservation and tourism in each business group.
  - c. Pillar of *Income Generating Activities* (IGA), establishment of one empowered economic community center (IGA) in each business group.
  - d. Health Pillar, establishment of one program Kampung BERSERI (Clean, Healthy, Intelligent & Productive) in each business group.

*Astra Friendly Company* (AFC) provides the guidelines for the Astra Group, in carrying out the social and environment responsibility (CSR). Through the AFC implementation, the Company integrates the social aspect in each of its business decisions that are based on Catur Dharma and conduct a systematic work program in fulfilling the stakeholders' rights.

AFC was prepared in 2005 with reference to various standards both national and international standards. The AFC criteria consists of management systems which are namely *value*, *mindset* and *behavior* as well as the implementation of the four pillars program of CSR Astra, community perception and donation.



# TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

## Realisasi Kegiatan CSR

Realisasi kegiatan CSR Astra terfokus pada empat pilar utama, yakni Pendidikan, UKM (IGA), Lingkungan dan Kesehatan. Pelaksanaan program CSR dilakukan dalam berbagai tingkatan, meliputi program ditingkat korporasi yang dirancang oleh Astra International dan anak perusahaannya, hingga jaringan *value chain*.

Informasi lebih detail atas program dan kegiatan CSR Astra serta realisasi yang dicapai pada tahun 2015 dapat dilihat pada Laporan Keberlanjutan Astra tahun 2015 yang melengkapi Laporan Tahunan ini.

## Dampak Keuangan dari Kegiatan CSR

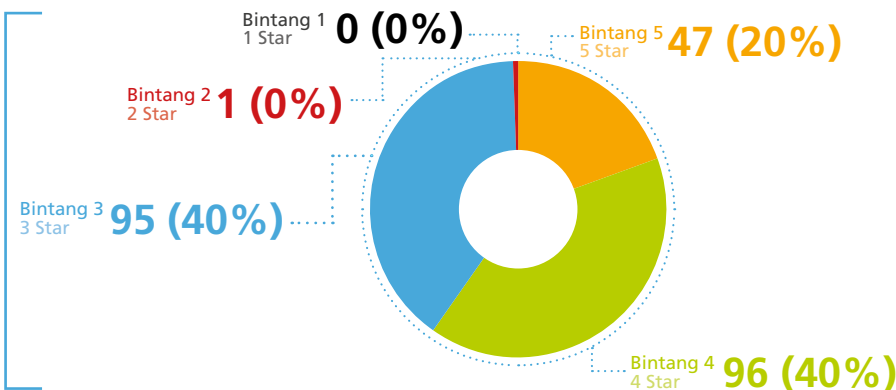
Astra tidak menetapkan kebijakan khusus terkait jumlah biaya sebagai dampak keuangan dari kegiatan CSR unit-unit usaha, karena biaya pelaksanaan CSR merupakan kewenangan unit bisnis sesuai dengan kondisi lingkungan setempat.

Pengukuran kinerja terkait program CSR dilakukan dengan menggunakan rangkaian kriteria penilaian *Astra Friendly Company* (AFC). Penilaian bagi instalasi Astra dilakukan melalui proses *Corporate Assessment*, *Group Assessment*, dan *Self-Assessment* secara berkala, berdasarkan kategori bintang 5, 4, 3, 2, 1 berurutan dari pencapaian peringkat tertinggi hingga terendah.

Pada tahun 2015, Astra melakukan penilaian kinerja CSR sesuai kriteria AFC terhadap 239 instalasi perusahaan di Grup Astra, dengan hasil pencapaian sebagai berikut:

## Kinerja Astra Friendly Company (AFC) 2015

Astra Friendly Company (AFC) Performance 2015



## Realization of the CSR Activity

Realization of the Astra CSR activity is focused on four main pillars, which are namely Education, SME/IGA, Environment and Health. Implementation of the CSR program is carried out in various levels, including the program at corporate level which is designed by Astra International and its subsidiaries, up to the value chain network.

More detailed information on the Astra CSR program and activity as well as the realization achieved in 2015 can be seen in the Astra Sustainability Report in 2015 which is completed this Annual Report.

## Financial Impact of the CSR Activity

Astra did not set specific policy related to the cost amount as its financial impact of business units' CSR activities, as the cost of the CSR implementation is the authority of each business unit in accordance with the condition of local environment.

Performance measurement related to the CSR program is carried out using a series of criteria assessment of Astra Friendly Company (AFC). Assessment for Astra installation is carried out through the process of Corporate Assessment, Group Assessment, and Self-Assessment periodically, based on the 5, 4, 3, 2, 1 star category, sequentially from the achievement of the highest to the lowest rating.

In 2015, Astra conducted CSR performance assessment in accordance with AFC criteria towards 239 company installations in Astra Group, with achievement results as follows:





## Pengelolaan Tanggung Jawab kepada Konsumen di Tahun 2015

Pengelolaan tanggung jawab kepada konsumen bertujuan untuk menangani aspek-aspek terkait produk dan layanan yang diberikan kepada konsumen, sekaligus pemenuhan komitmen Astra yang merupakan bagian dari filosofi Catur Dharma yaitu 'Memberikan Pelayanan yang Terbaik kepada Pelanggan'. Bagi Astra, pelanggan adalah pemangku kepentingan utama dalam bisnisnya, karena konsumen adalah alasan eksistensi Astra.

### Kebijakan Konsumen

Pada dasarnya, Astra menjalankan setiap bisnis di berbagai industri berdasarkan kerangka operasional yang mengacu pada peraturan perundang-undangan dalam hal perlindungan konsumen.

Pelaksanaan tanggung jawab kepada konsumen diterapkan sepanjang rantai nilai penjualan produk dan jasa Astra, yang meliputi:

- Penyediaan produk yang aman untuk digunakan masyarakat serta memenuhi standar dan peraturan yang berlaku.
- Memberikan informasi produk yang jelas mengenai cara pemakaian, pemeliharaan, informasi suku cadang, pembuangan, dan layanan pasca penjualan sehingga setiap produk Astra dapat dipakai dengan cara yang aman dan benar sesuai tujuannya.

## Managements Responsibility to Consumers in 2015

Responsibility of management to consumers is aimed to handle the aspects related to products and services provided to the consumers, and fulfillment of the Astra commitment which forms a part of the Catur Dharma philosophy, namely 'Providing the Best Service to Consumers'. For Astra, customers are the primary stakeholders in the business, as consumers are the reason for the Astra's existence.

### Consumer Policy

Basically, Astra runs each business in different industries based on the operation framework by referring to laws and regulations in terms of consumer protection.

Responsibility for the implementation to consumers is applied along the value chain of Astra's sales of products and services, which include:

- Providing safe products for public use and meets the applicable standards and regulations.
- Providing clear product information regarding the method of use, maintenance, spare part information, disposal, and after sales service so that each Astra product can be used safely and properly according to the purpose.



# TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

- Memberikan pemahaman kepada calon pelanggan maupun pelanggan tentang hal-hal yang berkaitan dengan produk melalui saluran-saluran layanan Astra. Hal ini termasuk pada layanan keuangan, informasi produk keuangan disediakan dengan jelas dan transparan untuk menghindarkan kesalahpahaman di kemudian hari.
- Menyediakan layanan pelanggan pada setiap segmen bisnis yang relevan seperti AstraWorld untuk layanan pelanggan segmen otomotif. AstraWorld menyediakan informasi dan sarana untuk pengaduan dan penerimaan keluhan pelanggan atas produk-produk otomotif Astra
- Providing understanding to prospective customers and customers on matters in relation to products through the Astra's service channels. This includes financial service, information on financial products which are provided clearly and transparently to avoid misunderstanding in the future.
- Providing customer service in each relevant business segment such as AstraWorld for the automotive segment customer service. AstraWorld provides information and facilities for complaint and complaint reception on the regarding Astra automotive products.

## Realisasi Kegiatan Tanggung Jawab Konsumen

Informasi lebih detil atas produk dan layanan yang dipersembahkan Astra kepada konsumen pada tahun 2015 dapat dilihat pada bagian Tinjauan Operasional dalam Laporan Tahunan ini.

Untuk mengetahui kinerja produk dan jasa serta tingkat kepuasan pelanggan, Astra selalu memantau dan menindaklanjuti keluhan yang diajukan pelanggan. Tujuan utamanya adalah untuk memperbaiki produk dan proses serta layanan pelanggan.

Indikator utama atas tingkat kepercayaan konsumen terhadap produk Astra juga dipantau berdasarkan pangsa pasar yang diraih oleh setiap unit bisnis yang dijalankan. Selain itu, Astra melaksanakan *Brand Audit* secara periodik, yang terakhir dilakukan pada tahun 2011 dan tahun 2014, untuk mengetahui *Brand Awareness* pemangku kepentingan atas produk dan layanan Astra.

## Yayasan-Yayasan Astra

### Yayasan Toyota & Astra

**Berdiri: 1974**

Yayasan Toyota & Astra (YTA) didirikan pada tahun 1974 oleh PT Toyota Astra Motor dan PT Astra International Tbk, dengan visi turut serta dalam mencerdaskan kehidupan bangsa di bidang pendidikan melalui program penyediaan bantuan dana dan pembiayaan untuk kegiatan pendidikan, riset dan pengembangan ilmu sains dan teknologi, alat peraga pendidikan dan buku-buku, terutama mengenai teknologi otomotif. Fokus program YTA adalah pada program peningkatan kualitas pendidikan dasar dan menengah, serta bantuan kepada pengajar perguruan

## Realization of Consumer Responsibility

More detailed information on regarding products and services presented by Astra to the consumers in 2015 can be seen in the Operational Review in this Annual Report.

To know about the performance of products and services as well as consumers' satisfaction level, Astra constantly monitors and follows-up the complaint submitted by consumers. The main purpose is to improve products and processes as well as consumer service.

The main indicator on regarding consumer's trust level towards the Astra products is also monitored based on market share reached by each business unit carried out. In addition, Astra carries out *Brand Audit* periodically; the last was carried out in 2011 and in 2014, to determine the *Brand Awareness* of stakeholders for Astra products and services.

## Astra Foundations

### Toyota & Astra Foundation

**Established in: 1974**

The Toyota & Astra Foundation (YTA) was established in 1974 by PT Toyota Astra Motor and PT Astra International Tbk, with vision to participate in improving the intellectual life of the nation in education area through the provision program of fund assistance and financing for education activity, research and development of science and technology, education aid props and books, especially on the automotive technology. The YTA program focuses on the improvement program of elementary and middle education quality as well as for state universities' lecturers



tinggi negeri yang sedang melakukan penelitian dalam program Master atau Doktor.

## Yayasan Dharma Bhakti Astra

**Berdiri: 1980**

Yayasan Dharma Bhakti Astra (YDBA) didirikan pada tahun 1980 oleh pendiri Astra, Bapak William Soeryadjaya dengan mengemban misi untuk membina dan mengembangkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di tanah air, juga sekaligus sebagai perkuatan *value chain* usaha Grup Astra melalui program *Income Generating Activity* bagi masyarakat sekitar. Program pembinaan yang diberikan antara lain di bidang manajemen, teknologi, akses pasar, fasilitas pembiayaan, dan teknologi informasi dengan memaksimalkan sinergi pada jaringan *value chain* Astra secara terintegrasi.

## Yayasan Astra Bina Ilmu

**Berdiri: 1995**

Yayasan Astra Bina Ilmu didirikan pada tahun 1995 oleh PT Federal Motor (kini PT Astra Honda Motor), dengan nama Yayasan Federal Bina Ilmu, yang membawahi Akademi Teknik Federal. Seiring dengan perkembangannya Yayasan Federal Bina Ilmu berubah menjadi Yayasan Astra Bina Ilmu (YABI) dan Akademi Teknik Federal menjadi Politeknik Manufaktur Astra. YABI mengemban misi menyelenggarakan institusi pendidikan yang profesional dalam bidang teknologi, khususnya pada bidang yang terkait otomotif dan sumber daya alam, untuk menghasilkan lulusan siap pakai dengan kualitas terbaik di Indonesia.

## Yayasan Astra Honda Motor

**Berdiri: 1995**

Yayasan Astra Honda Motor (YAHM) didirikan pada tahun 1995 sebagai organisasi sosial mandiri dengan misi mendukung kehidupan masyarakat di bidang pendidikan dan sosial melalui program pemberian beasiswa bagi siswa prasejahtera dan pembangunan fasilitas pendukung untuk institusi pendidikan, program edukasi masyarakat tentang keselamatan di jalan, program pelestarian lingkungan hidup serta kegiatan amal untuk berbagai aktivitas sosial dan budaya, termasuk bencana alam.

who are conducting researches in Master and Doctoral programs.

## Dharma Bhakti Astra Foundation

**Established in: 1980**

Yayasan Dharma Bhakti Astra (YDBA) was established in 1980 by the founder of Astra, Bapak William Soeryadjaya, with the mission to foster develop the Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) in the country, and also as the value chain strengthening of Astra Group businesses through the Income Generating Activity program for the surrounding community. The development program provided among others are in the areas of management, technology, market access, financing facility, and information technology by maximizing synergy on the integrated value chain network of Astra.

## Astra Bina Ilmu Foundation

**Established in: 1995**

Astra Bina Ilmu Foundation was established in 1995 under the name of Federal Bina Ilmu Foundation which oversees the Akademi Teknik Federal by PT Federal Motor (now PT Astra Honda Motor). In line with the development, the Federal Bina Ilmu Foundation changed the name into Astra Bina Ilmu Foundation (YABI) and Akademi Teknik Federal into Politeknik Manufaktur Astra (Polman Astra). YABI has mission to organize a professional education institution in the field of technology, particularly in the field related to automotive and natural resources, to produce work ready graduates with the best quality in Indonesia.

## Astra Honda Motor Foundation

**Established in: 1995**

The Astra Honda Motor Foundation (YAHM) was established in 1995 as an independent social organization with a mission to support community life in education and social sectors through scholarship provision program, for disadvantaged students and construction of supporting facilities for education institutions, community education program on safety on the road, environmental conservation program as well as charity activities for various social and culture activities, including natural disasters.





# TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

## Yayasan Amaliah Astra

**Berdiri: 2001**

Yayasan Amaliah Astra (YAA) didirikan pada tahun 2001 untuk membangun *Intellectual Quotient* (IQ), *Emotional Quotient* (EQ) dan *Spiritual Quotient* (SQ) melalui kegiatan di bidang sosial-keagamaan, agar karyawan muslim Astra menjadi muslim yang profesional dan masyarakat di sekitarnya memiliki ketaatan beragama. Kegiatan YAA pada umumnya dilakukan melalui Masjid Astra, seperti perayaan keagamaan dan kegiatan untuk mempererat solidaritas sesama umat Muslim dan meningkatkan pengetahuan agama Islam, mengembangkan dan membina calon pemimpin agama serta juga memfasilitasi pemberian zakat, infaq dan sedekah (ZIS) yang disalurkan untuk beasiswa dan modal wirausaha masyarakat.

## Yayasan Karya Bakti United Tractors

**Berdiri: 2008**

Yayasan Karya Bakti United Tractors (YKB UT) didirikan pada tahun 2008, dan memiliki visi "Menjadi Lembaga Pendidikan Keterampilan Mekanik dan Operator Alat-alat Berat Terbaik di dunia." UT School menjadi wadah pelaksanaan program pendidikan intensif untuk mempersiapkan operator dan mekanik alat berat yang profesional sesuai standar internasional. UT School tidak hanya menyelenggarakan pendidikan sesuai kebutuhan Grup Astra dan pelanggan tetapi juga mendukung pengembangan sekolah kejuruan untuk mendorong peningkatan mutu dan standar industri nasional.

## Yayasan Pendidikan Astra - Michael D. Ruslim

**Berdiri: 2009**

Yayasan Pendidikan Astra Michael D. Ruslim didirikan pada tahun 2009 di bawah nama Yayasan Astra Bina Pendidikan yang kemudian diganti namanya menjadi Yayasan Pendidikan Astra - Michael D. Ruslim (YPA-MDR) untuk menghormati almarhum Bapak Michael D. Ruslim, Presiden Direktur Astra pada periode Mei 2005 - Januari 2010. YPA-MDR memiliki visi untuk membantu sekolah-sekolah tingkat dasar dan menengah di daerah prasejahtera dalam bentuk pengembangan sumber daya manusia, pengembangan kurikulum dan manajemen sekolah yang profesional. Tujuannya adalah agar para siswa mampu meningkatkan kualitas, intelektual dan kecakapan hidup serta memiliki karakter yang didasarkan pada nilai luhur Bangsa Indonesia.

## Amaliah Astra Foundation

**Established: 2001**

Amaliah Astra Foundation (YAA) was established in 2001 to develop Intellectual Quotient (IQ), Emotional Quotient (EQ) and Spiritual Quotient (SQ) through activities in social-religious sector, promoting professionalism and religious spirituality to Astra's Muslim employees and to the surrounding community. The YAA activities are conducted through Masjid Astra, such as supporting religious celebration and activities to strengthen brotherhood of the fellow Muslim and to improve Islamic knowledge, to develop and to foster candidates for as religious leaders as well as to facilitate the zakat, infaq provision and almsgiving (ZIS) which are distributed for community's scholarship and entrepreneurship capital.

## Karya Bakti United Tractors Foundation

**Established in: 2008**

The Karya Bakti United Tractors Foundation (YKB UT) was established in 2008 with the vision "Becomes the Best Skill Education Institution for Mechanic and Heavy Equipment Operator in the World." The UT School is an implementation of intensive education program to prepare professional mechanics for heavy equipment operation in accordance with the international standard. The UT School does not only organize education according to the requirement of Astra Group and customers, but also to support vocational schools to encourage improvement in quality and standard of the national industry.

## Pendidikan Astra - Michael D. Ruslim Foundation

**Established in: 2009**

Pendidikan Astra - Michael D. Ruslim Foundation, was established in 2009 under the named of Astra Bina Pendidikan Foundation, which later changed the name to Pendidikan Astra - Michael D. Ruslim Foundation (YPA-MDR) to honor the President Director of Astra, during May 2005 - January 2010, Bapak Michael D. Ruslim. YPA-MDR has a vision to assist elementary and high school levels in disadvantaged regions in the form of human resources development, curriculum development and professional school management. The objective is so that the students are able to improve quality, intellectual and life skills as well to have character based on the noble values of Indonesia.



## Yayasan Astra Agro Lestari

**Berdiri: 2010**

Yayasan Astra Agro Lestari (YAAL) didirikan pada tahun 2010 dan memiliki visi untuk menciptakan sekolah terbaik di wilayah operasional perkebunan melalui penyediaan pendidikan yang lebih baik bagi keluarga karyawan dan masyarakat sekitar serta menghasilkan lulusan dengan prestasi akademik yang baik, inovatif, berkarakter, peduli terhadap kesehatan, keselamatan dan lingkungan. YAAL membangun sekolah mulai TK hingga SMP berikut manajemen sekolah serta menyediakan dan pengembangan tenaga pengajar yang berkualitas, YAAL juga menyediakan perumahan bagi tenaga pengajar di sekolah kelolaan.

## Yayasan Insan Mulia Pamapersada Nusantara

**Berdiri: 2014**

Yayasan Insan Mulia Pama (YIMP) didirikan pada tahun 2014 dan memiliki visi untuk memberikan kontribusi yang positif bagi perkembangan perusahaan dan masyarakat melalui pembentukan karakter karyawan yang beriman, bertaqwa dan berakhlak mulia. Fokus program Yayasan Insan Mulia Pama yaitu melakukan pengelolaan terhadap infak, zakat, shadaqah, penyelenggaraan dakwah dan kajian serta penyelenggaraan program sosial kemasyarakatan.

## Astra Agro Lestari Foundation

**Established in: 2010**


The Astra Agro Lestari Foundation (YAAL) was established in 2010 with the vision to create the best school in plantation operation regions through provision of better education for the employees' families and the surrounding community as well as to generate graduates with good academic achievement, innovative, characterized, aware of health, safety and environment. YAAL constructs schools from Kindergarten to Junior High Schools and the school management as well as provides and develops qualified teachers, YAAL also provides housing for teachers in the partner schools.

## Insan Mulia Pamapersada Nusantara Foundation

**Established in: 2014**

The Insan Mulia Pama Foundation (YIMP) was established in 2014 with the vision to provide a positive contribution for development of the company and community through the formation of employees' character which is faithful, pious and noble. Focus of the Insan Mulia Pama Foundation is to manage infaq, zakat, shadaqah, while organizing propaganda and studies as well as implementation of social program.





Pelemahan kondisi makro ekonomi dan harga komoditas serta tingkat persaingan pasar mobil yang semakin tinggi mengakibatkan penurunan profitabilitas Grup Astra di tahun 2015.

Weakened macroeconomic conditions and commodities prices, as well as stiffer competition in the car market have caused lower profitability for the Astra Group in 2015.





# LAPORAN KEUANGAN

## FINANCIAL REPORT

**Wit Nganten**

Salatiga, Jawa Tengah | Salatiga, Central Java  
Photo: Buyung Sukananda

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/*AND SUBSIDIARIES***

**LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN/  
*CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS***

**31 DESEMBER/*DECEMBER* 2015**



**SURAT PERNYATAAN DIREKSI  
 TENTANG  
 TANGGUNG JAWAB ATAS LAPORAN KEUANGAN  
 KONSOLIDASIAN PADA TANGGAL  
 31 DESEMBER 2015 DAN 2014  
 SERTA UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR  
 31 DESEMBER 2015 DAN 2014  
 PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
 DAN ENTITAS ANAK**

**BOARD OF DIRECTORS' STATEMENT  
 REGARDING  
 THE RESPONSIBILITY FOR THE CONSOLIDATED  
 FINANCIAL STATEMENTS AS AT  
 31 DECEMBER 2015 AND 2014  
 AND FOR THE YEARS ENDED  
 31 DECEMBER 2015 AND 2014  
 PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
 AND SUBSIDIARIES**

Kami yang bertanda-tangan di bawah ini:

1. Nama : Priyono Sugiarto  
 Alamat kantor : Jl. Gaya Motor Raya No. 8  
 Sunter II  
 Jakarta 14330  
 Alamat rumah : Jl. Lombok No. 8 RT. 003/005  
 Menteng, Jakarta Pusat  
 Telepon : 6530 4939  
 Jabatan : Presiden Direktur
2. Nama : Simon Collier Dixon  
 Alamat kantor : Jl. Gaya Motor Raya No. 8  
 Sunter II  
 Jakarta 14330  
 Alamat rumah : Jl. Mulawarman No. 20  
 Kebayoran Baru  
 Jakarta Selatan  
 Telepon : 6530 4933  
 Jabatan : Direktur

We, the undersigned:

1. Name : Priyono Sugiarto  
 Office address : Jl. Gaya Motor Raya No. 8  
 Sunter II  
 Jakarta 14330  
 Residential address : Jl. Lombok No. 8 RT. 003/005  
 Menteng, Jakarta Pusat  
 Telephone : 6530 4939  
 Title : President Director
2. Name : Simon Collier Dixon  
 Office address : Jl. Gaya Motor Raya No. 8  
 Sunter II  
 Jakarta 14330  
 Residential address : Jl. Mulawarman No. 20  
 Kebayoran Baru  
 Jakarta Selatan  
 Telephone : 6530 4933  
 Title : Director

menyatakan bahwa:

1. Bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian laporan keuangan konsolidasian PT Astra International Tbk dan entitas anak;
2. Laporan keuangan konsolidasian PT Astra International Tbk dan entitas anak telah disusun dan disajikan sesuai dengan standar akuntansi keuangan di Indonesia;
3. a. Semua informasi dalam laporan keuangan konsolidasian PT Astra International Tbk dan entitas anak telah dimuat secara lengkap dan benar;  
 b. Laporan keuangan konsolidasian PT Astra International Tbk dan entitas anak tidak mengandung informasi atau fakta material yang tidak benar, dan tidak menghilangkan informasi atau fakta material;
4. Bertanggung jawab atas sistem pengendalian internal dalam PT Astra International Tbk dan entitas anak.

declare that:

1. We are responsible for the preparation and presentation of PT Astra International Tbk and subsidiaries' consolidated financial statements;
2. PT Astra International Tbk and subsidiaries' consolidated financial statements have been prepared and presented in accordance with Indonesian financial accounting standards;
3. a. All information in the PT Astra International Tbk and subsidiaries' consolidated financial statements has been disclosed in a complete and truthful manner;  
 b. PT Astra International Tbk and subsidiaries' consolidated financial statements do not contain any incorrect information or material fact, nor do they omit information or material fact;
4. We are responsible for PT Astra International Tbk and subsidiaries' internal control system.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya.

Thus this statement is made truthfully.

Atas nama dan mewakili Direksi/For and on behalf of the Board of Directors



**Priyono Sugiarto**  
 Presiden Direktur/  
 President Director

**Simon C. Dixon**  
 Direktur/  
 Director

Jakarta, 25 Februari/February 2016



**LAPORAN AUDITOR INDEPENDEN  
KEPADA PARA PEMEGANG SAHAM**

**INDEPENDENT AUDITORS' REPORT  
TO THE SHAREHOLDERS OF**

**PT ASTRA INTERNATIONAL TBK**

Kami telah mengaudit laporan keuangan konsolidasian PT Astra International Tbk dan entitas anaknya terlampir, yang terdiri dari laporan posisi keuangan konsolidasian tanggal 31 Desember 2015, serta laporan laba-rugi dan penghasilan komprehensif lain, laporan perubahan ekuitas dan laporan arus kas konsolidasian untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, dan suatu ikhtisar kebijakan akuntansi signifikan dan informasi penjelasan lainnya.

***Tanggung jawab manajemen atas laporan keuangan konsolidasian***

Manajemen bertanggung jawab atas penyusunan dan penyajian wajar laporan keuangan konsolidasian ini sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia, dan atas pengendalian internal yang dianggap perlu oleh manajemen untuk memungkinkan penyusunan laporan keuangan konsolidasian yang bebas dari kesalahan penyajian material, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan.

***Tanggung jawab Auditor***

Tanggung jawab kami adalah untuk menyatakan suatu opini atas laporan keuangan konsolidasian ini berdasarkan audit kami. Kami melaksanakan audit kami berdasarkan Standar Audit yang ditetapkan oleh Institut Akuntan Publik Indonesia. Standar tersebut mengharuskan kami untuk mematuhi ketentuan etika serta merencanakan dan melaksanakan audit untuk memperoleh keyakinan memadai tentang apakah laporan keuangan konsolidasian bebas dari kesalahan penyajian material.

*We have audited the accompanying consolidated financial statements of PT Astra International Tbk and its subsidiaries, which comprise the consolidated statement of financial position as at 31 December 2015, and the consolidated statements of profit or loss and other comprehensive income, changes in equity and cash flows for the year ended, and a summary of significant accounting policies and other explanatory information.*

***Management's responsibility for the consolidated financial statements***

*Management is responsible for the preparation and fair presentation of these consolidated financial statements in accordance with Indonesian Financial Accounting Standards, and for such internal control as management determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.*

***Auditors' responsibility***

*Our responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Standards on Auditing established by the Indonesian Institute of Certified Public Accountants. Those standards require that we comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements are free from material misstatement.*

***Kantor Akuntan Publik Tanudiredja, Wibisana, Rintis & Rekan***

*Plaza 89, Jl. H.R. Rasuna Said Kav. X-7 No.6 Jakarta 12940 - INDONESIA, P.O. Box 2473 JKP 10001*

*T: +62 21 5212901, F: + 62 21 52905555 / 52905050, www.pwc.com/id*





Suatu audit melibatkan pelaksanaan prosedur untuk memperoleh bukti audit tentang angka-angka dan pengungkapan dalam laporan keuangan konsolidasian. Prosedur yang dipilih bergantung pada pertimbangan auditor, termasuk penilaian atas risiko kesalahan penyajian material dalam laporan keuangan konsolidasian, baik yang disebabkan oleh kecurangan maupun kesalahan. Dalam melakukan penilaian risiko tersebut, auditor mempertimbangkan pengendalian internal yang relevan dengan penyusunan dan penyajian wajar laporan keuangan konsolidasian entitas untuk merancang prosedur audit yang tepat sesuai dengan kondisinya, tetapi bukan untuk tujuan menyatakan opini atas keefektifitasan pengendalian internal entitas. Suatu audit juga mencakup pengevaluasian atas ketepatan kebijakan akuntansi yang digunakan dan kewajaran estimasi akuntansi yang dibuat oleh manajemen, serta pengevaluasian atas penyajian laporan keuangan konsolidasian secara keseluruhan.

Kami yakin bahwa bukti audit yang telah kami peroleh adalah cukup dan tepat untuk menyediakan suatu basis bagi opini audit kami.

### **Opini**

Menurut opini kami, laporan keuangan konsolidasian terlampir menyajikan secara wajar, dalam semua hal yang material, posisi keuangan konsolidasian PT Astra International Tbk dan entitas anaknya tanggal 31 Desember 2015, serta kinerja keuangan dan arus kas konsolidasiannya untuk tahun yang berakhir pada tanggal tersebut, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia.

*An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the consolidated financial statements. The procedures selected depend on the auditors' judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditors consider internal control relevant to the entity's preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control. An audit also includes evaluating the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made by management, as well as evaluating the overall presentation of the consolidated financial statements.*

*We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.*

### **Opinion**

*In our opinion, the accompanying consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the consolidated financial position of PT Astra International Tbk and its subsidiaries as at 31 December 2015, and their consolidated financial performance and cash flows for the year then ended, in accordance with Indonesian Financial Accounting Standards.*

JAKARTA  
25 Februari/ February 2016

**Eddy Rintis, S.E., CPA**

Surat Ijin Praktek Akuntan Publik/License of Public Accountant No. AP.0230

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**LAPORAN POSISI KEUANGAN  
KONSOLIDASIAN**

**31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF  
FINANCIAL POSITION**

**AS AT 31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

<b>ASET</b>	<b>Catatan/ Notes</b>	<b>2015</b>	<b>2014 <sup>*)</sup></b>	<b>ASSETS</b>
<b>Aset lancar</b>				<b>Current assets</b>
Kas dan setara kas	4	27,102	20,902	Cash and cash equivalents
Investasi lain-lain	5	484	277	Other investments
Piutang usaha, setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar 625 (2014: 464):				Trade receivables, net of provision for doubtful receivables of 625 (2014: 464):
- Pihak berelasi	6,34g	923	909	- Related parties
- Pihak ketiga	6	16,853	20,423	- Third parties
Piutang pembiayaan, setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar 1.434 (2014: 1.388)	7	31,728	30,297	Financing receivables, net of provision for doubtful receivables of 1,434 (2014: 1,388)
Piutang lain-lain, setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar 15 (2014: 14):				Other receivables, net of provision for doubtful receivables of 15 (2014: 14):
- Pihak berelasi	8,34i	249	261	- Related parties
- Pihak ketiga	8	3,252	2,869	- Third parties
Persediaan	9	18,337	16,986	Inventories
Pajak dibayar dimuka	10a	4,729	3,168	Prepaid taxes
Pembayaran dimuka lainnya		<u>1,504</u>	<u>1,149</u>	Other prepayments
<b>Jumlah aset lancar</b>		<u>105,161</u>	<u>97,241</u>	<b>Total current assets</b>
<b>Aset tidak lancar</b>				<b>Non-current assets</b>
Piutang pembiayaan, setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar 1.282 (2014: 1.488)	7	28,377	30,408	Financing receivables, net of provision for doubtful receivables of 1,282 (2014: 1,488)
Piutang lain-lain, setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar nihil (2014: nihil):				Other receivables, net of provision for doubtful receivables of nil (2014: nil):
- Pihak berelasi	8,34i	1,276	819	- Related parties
- Pihak ketiga	8	3,589	1,724	- Third parties
Investasi pada ventura bersama	11	23,201	21,967	Investments in joint ventures
Investasi pada entitas asosiasi	12	6,439	5,251	Investments in associates
Investasi lain-lain	5	5,320	5,455	Other investments
Aset pajak tangguhan	10d	3,043	2,921	Deferred tax assets
Properti investasi		3,493	2,534	Investment properties
Tanaman perkebunan, setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar 1.534 (2014: 1.300)	13	6,686	6,007	Plantations, net of accumulated depreciation of 1,534 (2014: 1,300)
Aset tetap, setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar 39.012 (2014: 33.645)	14	41,702	41,250	Fixed assets, net of accumulated depreciation of 39,012 (2014: 33,645)
Properti pertambangan, setelah dikurangi akumulasi penyusutan dan kerugian penurunan nilai sebesar 9.488 (2014: 4.235)	15	4,859	9,149	Mining properties, net of accumulated depreciation and impairment losses of 9,488 (2014: 4,235)
Hak konsesi, setelah dikurangi akumulasi amortisasi sebesar 304 (2014: 263)	16	5,298	4,930	Concession rights, net of accumulated amortisation of 304 (2014: 263)
Goodwill		1,974	1,534	Goodwill
Aset takberwujud lainnya		2,039	1,968	Other intangible assets
Aset lain-lain		<u>2,978</u>	<u>2,869</u>	Other assets
<b>Jumlah aset tidak lancar</b>		<u>140,274</u>	<u>138,786</u>	<b>Total non-current assets</b>
<b>JUMLAH ASET</b>		<u><b>245,435</b></u>	<u><b>236,027</b></u>	<b>TOTAL ASSETS</b>

\*) Disajikan kembali, lihat Catatan 2a.

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan bagian yang  
tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

\*) Restated, refer to Note 2a.

The accompanying notes form an integral part of these  
consolidated financial statements.



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**LAPORAN POSISI KEUANGAN  
KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF  
FINANCIAL POSITION  
AS AT 31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

	<u>Catatan/ Notes</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u> <sup>*)</sup>	
<b>LIABILITAS</b>				<b>LIABILITIES</b>
<b>Liabilitas jangka pendek</b>				<b>Current liabilities</b>
Pinjaman jangka pendek	17	11,975	10,586	Short-term borrowings
Utang usaha:				Trade payables:
- Pihak berelasi	18,34j	3,246	2,801	- Related parties
- Pihak ketiga	18	17,311	16,038	- Third parties
Liabilitas lain-lain:				Other liabilities:
- Pihak berelasi	19,34k	285	81	- Related parties
- Pihak ketiga	19	6,791	5,567	- Third parties
Utang pajak	10b	2,142	2,132	Taxes payable
Akrual	20	5,621	5,450	Accruals
Provisi		23	-	Provisions
Liabilitas imbalan kerja	21	451	430	Employee benefit obligations
Pendapatan ditangguhkan	22	4,170	4,321	Unearned income
Bagian jangka pendek dari utang jangka panjang:				Current portion of long-term debt:
- Pinjaman bank dan pinjaman lain-lain	23	16,437	17,898	- Bank loans and other loans
- Utang obligasi	24	7,357	8,487	- Bonds
- Utang sewa pembiayaan		<u>433</u>	<u>450</u>	- Obligations under finance leases
<b>Jumlah liabilitas jangka pendek</b>		<u>76,242</u>	<u>74,241</u>	<b>Total current liabilities</b>
<b>Liabilitas jangka panjang</b>				<b>Non-current liabilities</b>
Liabilitas lain-lain - pihak ketiga	19	574	947	Other liabilities - third parties
Pendapatan ditangguhkan	22	1,694	1,819	Unearned income
Liabilitas pajak tangguhan	10d	1,796	2,644	Deferred tax liabilities
Provisi		293	192	Provisions
Liabilitas imbalan kerja	21	3,856	3,346	Employee benefit obligations
Utang jangka panjang, setelah dikurangi bagian jangka pendek:				Long-term debt, net of current portion:
- Pinjaman bank dan pinjaman lain-lain	23	18,315	19,587	- Bank loans and other loans
- Utang obligasi	24	15,239	12,465	- Bonds
- Utang sewa pembiayaan		<u>893</u>	<u>599</u>	- Obligations under finance leases
<b>Jumlah liabilitas jangka panjang</b>		<u>42,660</u>	<u>41,599</u>	<b>Total non-current liabilities</b>
<b>Jumlah liabilitas</b>		<u>118,902</u>	<u>115,840</u>	<b>Total liabilities</b>
<b>EKUITAS</b>				<b>EQUITY</b>
Modal saham:				Share capital:
- Modal dasar - 60.000.000.000 saham dengan nilai nominal Rp 50 (dalam satuan Rupiah) per saham				- Authorised - 60,000,000,000 shares with par value of Rp 50 (full Rupiah) per share
- Modal ditempatkan dan disetor penuh - 40.483.553.140 saham biasa	25	2,024	2,024	- Issued and fully paid - 40,483,553,140 ordinary shares
Tambahan modal disetor	26	1,139	1,139	Additional paid-in capital
Saldo laba:				Retained earnings:
- Dicadangkan	28	425	425	- Appropriated
- Belum dicadangkan		92,564	86,917	- Unappropriated
Komponen ekuitas lainnya		<u>5,891</u>	<u>4,989</u>	Other reserves
<b>Ekuitas yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk</b>		102,043	95,494	<b>Equity attributable to owners of the parent</b>
<b>Kepentingan nonpengendali</b>	29	<u>24,490</u>	<u>24,693</u>	<b>Non-controlling interests</b>
<b>Jumlah ekuitas</b>		<u>126,533</u>	<u>120,187</u>	<b>Total equity</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS</b>		<u>245,435</u>	<u>236,027</u>	<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>

\*) Disajikan kembali, lihat Catatan 2a.

\*) Restated, refer to Note 2a.

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN  
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN  
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF PROFIT OR  
LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME  
FOR THE YEARS ENDED  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

	<b>Catatan/ Notes</b>	<b>2015</b>	<b>2014 <sup>*)</sup></b>	
<b>Pendapatan bersih</b>	30	184,196	201,701	<b>Net revenue</b>
<b>Beban pokok pendapatan</b>	31	<u>(147,486)</u>	<u>(162,892)</u>	<b>Cost of revenue</b>
<b>Laba bruto</b>		36,710	38,809	<b>Gross profit</b>
Beban penjualan	31	(9,117)	(8,734)	<i>Selling expenses</i>
Beban umum dan administrasi	31	(10,381)	(9,912)	<i>General and administrative expenses</i>
Kerugian penurunan nilai terkait properti pertambangan	15	(5,255)	(2,744)	<i>Impairment losses related to mining properties</i>
Penghasilan bunga		1,515	1,526	<i>Interest income</i>
Biaya keuangan		(1,370)	(1,375)	<i>Finance costs</i>
Kerugian selisih kurs, bersih		(291)	(126)	<i>Foreign exchange losses, net</i>
Penghasilan lain-lain	32	4,234	3,861	<i>Other income</i>
Beban lain-lain		(882)	(492)	<i>Other expenses</i>
Bagian atas hasil bersih ventura bersama	11	3,311	5,026	<i>Share of results of joint ventures</i>
Bagian atas hasil bersih entitas asosiasi	12	<u>1,156</u>	<u>1,219</u>	<i>Share of results of associates</i>
<b>Laba sebelum pajak penghasilan</b>		19,630	27,058	<b>Profit before income tax</b>
<b>Beban pajak penghasilan</b>	10c	<u>(4,017)</u>	<u>(4,927)</u>	<b>Income tax expenses</b>
<b>Laba tahun berjalan</b>		<u>15,613</u>	<u>22,131</u>	<b>Profit for the year</b>
<b>Penghasilan komprehensif lain:</b>				<b>Other comprehensive income:</b>
<b>Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi</b>				<b>Items that will not be reclassified to profit or loss</b>
Revaluasi aset tetap		-	156	<i>Revaluation of fixed assets</i>
Pengukuran kembali atas liabilitas imbangan pascakerja	21	(79)	(59)	<i>Remeasurements of post- employment benefit obligations</i>
Bagian penghasilan komprehensif lain dari ventura bersama	11	(17)	42	<i>Share of other comprehensive income of joint ventures</i>
Bagian penghasilan komprehensif lain dari entitas asosiasi	12	(10)	2	<i>Share of other comprehensive income of associates</i>
Pajak penghasilan terkait	10d	<u>17</u>	<u>17</u>	<i>Related income tax</i>
		<u>(89)</u>	<u>158</u>	
<b>Pos-pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi</b>				<b>Items that will be reclassified to profit or loss</b>
Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam valuta asing		597	76	<i>Exchange difference on translation of financial statements in foreign currencies</i>
Aset keuangan tersedia untuk dijual		(211)	58	<i>Available-for-sale financial assets</i>
Lindung nilai arus kas		565	(303)	<i>Cash flow hedges</i>
Bagian penghasilan komprehensif lain dari ventura bersama	11	128	(42)	<i>Share of other comprehensive income of joint ventures</i>
Bagian penghasilan komprehensif lain dari entitas asosiasi	12	(3)	1	<i>Share of other comprehensive income of associates</i>
Pajak penghasilan terkait	10d	<u>(146)</u>	<u>78</u>	<i>Related income tax</i>
		<u>930</u>	<u>(132)</u>	
<b>Penghasilan komprehensif lain tahun berjalan, setelah pajak</b>		<u>841</u>	<u>26</u>	<b>Other comprehensive income for the year, net of tax</b>

\*) Disajikan kembali, lihat Catatan 2a.

\*) Restated, refer to Note 2a.

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN  
KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN  
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR**

**31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF PROFIT OR  
LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME**

**FOR THE YEARS ENDED**

**31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

	<u>Catatan/ Notes</u>	<u>2015</u>	<u>2014 <sup>*)</sup></u>	
Laba tahun berjalan (saldo dipindahkan dari halaman sebelumnya)		15,613	22,131	<i>Profit for the year (balance carry forward from previous page)</i>
Penghasilan komprehensif lain tahun berjalan, setelah pajak (saldo dipindahkan dari halaman sebelumnya)		<u>841</u>	<u>26</u>	<i>Other comprehensive income for the year, net of tax (balance carry forward from previous page)</i>
Jumlah penghasilan komprehensif tahun berjalan		<u>16,454</u>	<u>22,157</u>	<i>Total comprehensive income for the year</i>
<b>Laba yang diatribusikan kepada:</b>				<b><i>Profit attributable to:</i></b>
Pemilik entitas induk		14,464	19,191	<i>Owners of the parent</i>
Kepentingan nonpengendali		<u>1,149</u>	<u>2,940</u>	<i>Non-controlling interests</i>
		<u>15,613</u>	<u>22,131</u>	
<b>Penghasilan komprehensif yang diatribusikan kepada:</b>				<b><i>Comprehensive income attributable to:</i></b>
Pemilik entitas induk		15,276	18,877	<i>Owners of the parent</i>
Kepentingan nonpengendali		<u>1,178</u>	<u>3,280</u>	<i>Non-controlling interests</i>
		<u>16,454</u>	<u>22,157</u>	
<b>Laba per saham - dasar dan dilusian (dalam satuan Rupiah)</b>	35	<u>357</u>	<u>474</u>	<b><i>Earnings per share - basic and diluted (full Rupiah)</i></b>

\*) Disajikan kembali, lihat Catatan 2a.

\*) Restated, refer to Note 2a.

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS KONSOLIDASIAN  
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah)

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY  
FOR THE YEARS ENDED  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah)

Catatan/ Notes	Modal saham/ Share capital	Tambahkan modal disetor/ Additional paid-in capital	Saldo laba/ Retained earnings		Revaluasi aset tetap/ Revaluation of fixed assets	Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam valuta asing/ Exchange difference on translation of financial statements in foreign currencies	Aset keuangan tersedia untuk dijual/ Available-for- sale financial assets	Lindung nilai arus kas/ Cash flow hedges	Lain-lain/ Others	Jumlah/ Total	Distribusikan kepada kepingingan nonpengendali/ Attributable to non-controlling interests	Jumlah ekuitas/ Total equity
			Dicadangkan/ Appropriated	Belum dicadangkan/ Unappropriated								
Saldo 1 Januari 2014	2,024	1,139	425	76,651	514	1,108	(10)	54	2,033	83,938	22,250	106,188
Penyesuaian sehubungan dengan penerapan PSAK No. 24 (Revisi 2013)	-	-	-	(127)	-	-	-	-	-	(127)	(16)	(143)
Saldo 1 Januari 2014 setelah penyesuaian	2,024	1,139	425	76,524	514	1,108	(10)	54	2,033	83,811	22,234	106,045
Penghasilan komprehensif tahun berjalan	-	-	-	19,137	178	(212)	89	(315)	-	18,877	3,280	22,157
Dividen	-	-	-	(8,744)	-	-	-	-	-	(8,744)	(1,462)	(10,206)
Penjualan kepemilikan di entitas anak kepada kepingingan nonpengendali	-	-	-	-	-	-	-	-	1,552	1,552	642	2,194
Lain-lain	-	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)	(1)	(1)	(3)
Saldo 1 Januari 2015	2,024	1,139	425	86,917	692	896	79	(261)	3,583	95,484	24,893	120,187
Penghasilan komprehensif tahun berjalan	-	-	-	14,391	-	615	(214)	484	-	15,276	1,178	18,454
Dividen	-	-	-	(8,744)	-	-	-	-	-	(8,744)	(1,846)	(10,590)
Pembelian entitas anak	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	383	383
Uang muka setoran saham oleh kepingingan nonpengendali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22	22
Lain-lain	-	-	-	-	-	-	-	17	17	60	60	77
Saldo 31 Desember 2015	2,024	1,139	425	92,564	692	1,511	(135)	223	3,600	102,043	24,490	126,533

Adjustment in relation to implementation  
of PSAK No.24 (Revised 2013)

Balance at 1 January 2014 after  
adjustment

Comprehensive income for the year

Dividend

Sale of interest in subsidiary  
to non-controlling interests

Others

Balance at 1 January 2015

Comprehensive income for the year

Dividend

Purchase of subsidiaries

Advance stock from non-controlling  
interests

Others

Balance at 31 December 2015

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN  
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah)

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS  
FOR THE YEARS ENDED  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah)

	<b>2015</b>	<b>2014</b>	
<b>Arus kas dari aktivitas operasi:</b>			<b>Cash flows from operating activities:</b>
Penerimaan dari pelanggan	223,681	232,576	<i>Receipts from customers</i>
Pembayaran kepada pemasok	(168,324)	(189,598)	<i>Payments to suppliers</i>
Pembayaran kepada karyawan	(15,079)	(13,849)	<i>Payments to employees</i>
Penerimaan dari aktivitas operasi lainnya	1,101	835	<i>Receipts from other operating activities</i>
Pembayaran untuk aktivitas operasi lainnya	(9,871)	(10,684)	<i>Payments for other operating activities</i>
Kas yang dihasilkan dari operasi	31,508	19,280	<i>Cash generated from operations</i>
Penghasilan bunga yang diterima	1,280	1,271	<i>Interest income received</i>
Pembayaran pajak penghasilan badan	(6,498)	(5,588)	<i>Payments of corporate income tax</i>
<b>Arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi</b>	<b>26,290</b>	<b>14,963</b>	<b>Net cash flows provided from operating activities</b>
<b>Arus kas dari aktivitas investasi:</b>			<b>Cash flows from investing activities:</b>
Dividen kas yang diterima	3,554	4,062	<i>Cash dividend received</i>
Penjualan dan <i>repayment</i> investasi lain-lain	1,444	1,221	<i>Sale and repayment of other investments</i>
Penjualan aset tetap	208	398	<i>Sale of fixed assets</i>
Penjualan investasi pada ventura bersama	32	69	<i>Sale of investment in joint ventures</i>
Penjualan properti investasi	15	-	<i>Sale of investment properties</i>
Penjualan entitas anak, setelah dikurangi kas yang dikeluarkan	10	8	<i>Sale of subsidiaries, net of cash disposed</i>
Penambahan aset tetap	(6,439)	(8,487)	<i>Additions of fixed assets</i>
Penambahan investasi lain-lain	(1,625)	(2,242)	<i>Additions to other investments</i>
Penambahan tanaman perkebunan	(974)	(971)	<i>Additions to plantations</i>
Penambahan investasi pada entitas asosiasi	(897)	(13)	<i>Additions to investment in associates</i>
Pembelian entitas anak, setelah dikurangi kas yang diperoleh	(815)	(314)	<i>Purchase of subsidiaries, net of cash acquired</i>
Penambahan investasi pada ventura bersama	(400)	(1,147)	<i>Additions to investment in joint ventures</i>
Penambahan aset takberwujud lainnya	(394)	(190)	<i>Additions of other intangible assets</i>
Penambahan hak konsesi	(391)	(911)	<i>Additions to concession rights</i>
Penambahan properti investasi	(309)	(800)	<i>Additions to investment properties</i>
Penambahan aset lain-lain	(300)	(96)	<i>Additions to other assets</i>
Penambahan piutang lain-lain kepada pihak-pihak berelasi	(260)	(151)	<i>Additions to other receivables from related parties</i>
<b>Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi</b>	<b>(7,541)</b>	<b>(9,564)</b>	<b>Net cash flows used in investing activities</b>

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

*The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**LAPORAN ARUS KAS KONSOLIDASIAN  
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah)

**CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS  
FOR THE YEARS ENDED  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah)

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
<b>Arus kas dari aktivitas pendanaan:</b>			<b>Cash flows from financing activities:</b>
Penerimaan pinjaman jangka pendek	47,314	43,598	<i>Proceeds from short-term borrowings</i>
Penerimaan utang jangka panjang	26,261	33,883	<i>Proceeds from long-term debts</i>
Uang muka setoran saham oleh kepentingan nonpengendali	22	-	<i>Advance stock from non-controlling interests</i>
Penjualan kepemilikan di entitas anak kepada kepentingan nonpengendali	-	2,194	<i>Sale of interest in subsidiary to non-controlling interests</i>
Pembayaran kembali pinjaman jangka pendek	(45,744)	(45,287)	<i>Repayments of short-term borrowings</i>
Pembayaran kembali utang jangka panjang	(29,951)	(27,320)	<i>Repayments of long-term debts</i>
Dividen kas yang dibayarkan kepada pemegang saham Perseroan	(8,739)	(8,739)	<i>Cash dividend paid to the Company's shareholders</i>
Dividen kas yang dibayarkan kepada kepentingan nonpengendali	(1,846)	(1,462)	<i>Cash dividend paid to non-controlling interests</i>
Pembayaran biaya keuangan	(718)	(912)	<i>Finance costs paid</i>
Akuisisi kepentingan nonpengendali pada entitas anak	<u>(6)</u>	<u>-</u>	<i>Acquisition of non-controlling interests in subsidiary</i>
<b>Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas pendanaan</b>	<u>(13,407)</u>	<u>(4,045)</u>	<b>Net cash flows used in financing activities</b>
<b>Kenaikan bersih kas, setara kas dan cerukan</b>	5,342	1,354	<b>Increase in cash, cash equivalents and bank overdrafts</b>
<b>Kas, setara kas dan cerukan pada awal tahun</b>	20,728	18,555	<b>Cash, cash equivalents and bank overdrafts at beginning of year</b>
<b>Dampak perubahan selisih kurs terhadap kas, setara kas dan cerukan</b>	<u>1,002</u>	<u>819</u>	<b>Effect of exchange rate differences on cash, cash equivalents and bank overdrafts</b>
<b>Kas, setara kas dan cerukan pada akhir tahun</b>	<u><u>27,072</u></u>	<u><u>20,728</u></u>	<b>Cash, cash equivalents and bank overdrafts at end of year</b>

Kas, setara kas dan cerukan terdiri dari:

*The cash, cash equivalents and bank overdrafts comprise of the following:*

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Kas dan setara kas	27,102	20,902	<i>Cash and cash equivalents</i>
Cerukan	<u>(30)</u>	<u>(174)</u>	<i>Bank overdrafts</i>
	<u><u>27,072</u></u>	<u><u>20,728</u></u>	

Catatan atas laporan keuangan konsolidasian merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan konsolidasian.

*The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**1. INFORMASI UMUM**

**a. Pendirian dan informasi lainnya**

PT Astra International Tbk ("Perseroan") didirikan pada tahun 1957 dengan nama PT Astra International Incorporated. Pada tahun 1990, Perseroan mengubah namanya menjadi PT Astra International Tbk.

Perseroan berdomisili di Jakarta, Indonesia, dengan kantor pusat di Jl. Gaya Motor Raya No. 8, Sunter II, Jakarta.

Ruang lingkup kegiatan Perseroan seperti yang tertuang dalam Anggaran Dasarnya adalah perdagangan umum, perindustrian, pertambangan, pengangkutan, pertanian, pembangunan, jasa dan konsultan. Ruang lingkup kegiatan utama entitas anak, ventura bersama dan entitas asosiasi meliputi perakitan dan penyaluran mobil, sepeda motor berikut suku cadangnya, penjualan dan penyewaan alat berat, pertambangan dan jasa terkait, pengembangan perkebunan, jasa keuangan, infrastruktur dan teknologi informasi.

**b. Anggaran dasar**

Perseroan didirikan dengan Akta Notaris Sie Khwan Djioe No. 67 tanggal 20 Februari 1957 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. J.A.5/53/5 tanggal 1 Juli 1957.

Anggaran Dasar Perseroan telah mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan terakhir dibuat melalui akta Notaris Aryanti Artisari, S.H., M.Kn., No. 21 tanggal 7 Desember 2015. Pemberitahuan perubahan Anggaran Dasar ini diterima oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dan dicatat dalam Sistem Administrasi Badan Hukum, berdasarkan Surat Keputusan No. AHU-AH.01.03-0989934 tanggal 21 Desember 2015.

**1. GENERAL INFORMATION**

**a. Establishment and other information**

*PT Astra International Tbk (the "Company") was established in 1957 as PT Astra International Incorporated. In 1990, the Company changed its name to PT Astra International Tbk.*

*The Company is domiciled in Jakarta, Indonesia, with its head office at Jl. Gaya Motor Raya No. 8, Sunter II, Jakarta.*

*The scope of the Company's activities as set out in its Articles of Association is to engage in general trading, industry, mining, transportation, agriculture, construction, services and consultancy. The subsidiaries', joint ventures' and associates' main activities are the assembly and distribution of automobiles, motorcycles and related spare parts, heavy equipment sales and rentals, mining and related services, development of plantations, financial services, infrastructure and information technology.*

**b. Articles of association**

*The Company was established by Notarial Deed No. 67 of Sie Khwan Djioe dated 20 February 1957 and approved by the Minister of Justice of the Republic of Indonesia in Decision Letter No. J.A.5/53/5 dated 1 July 1957.*

*The Company's Articles of Association have been amended several times. The latest amendment was made through Notarial Deed of Aryanti Artisari, S.H., M.Kn., No. 21 dated 7 December 2015. The amendment was notified to the Minister of Law and Human Rights of Republic of Indonesia and recorded in the Legal Entity Administration System based on Decision Letter No. AHU-AH.01.03-0989934 dated 21 December 2015.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**1. INFORMASI UMUM** (lanjutan)

**1. GENERAL INFORMATION** (continued)

**c. Perubahan struktur permodalan**

**c. Changes in capital structure**

<b>Kebijakan/Tindakan Perusahaan</b>	<b>Tahun/ Year</b>	<b>Policy/Corporate actions</b>
Penawaran Umum Perdana 30 juta saham, dengan nilai nominal Rp 1.000 (dalam satuan Rupiah) per saham, harga penawaran Rp 14.850 (dalam satuan Rupiah) per saham.	1990	<i>Initial Public Offering 30 million shares, with a par value of Rp 1,000 (full Rupiah) per share, offering price of Rp 14,850 (full Rupiah) per share.</i>
Penawaran Umum Terbatas dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu atas 48.439.600 saham dengan harga Rp 13.850 (dalam satuan Rupiah) per saham.  Pembagian saham bonus yang berasal dari kapitalisasi tambahan modal disetor sejumlah Rp 872 miliar atau setara dengan 871.912.800 saham.	1994	<i>Limited Public Offering with pre-emptive rights of 48,439,600 shares at the price of Rp 13,850 (full Rupiah) per share.  Distribution of bonus shares from the capitalisation of additional paid-in capital amounting to Rp 872 billion, equivalent to 871,912,800 shares.</i>
Konversi obligasi menjadi 280.837 saham yang dilakukan oleh sebagian pemegang obligasi konversi.  Pemecahan nilai nominal saham dari Rp 1.000 (dalam satuan Rupiah) per saham menjadi Rp 500 (dalam satuan Rupiah) per saham, yang mengakibatkan kenaikan jumlah saham yang beredar menjadi 2.325.662.474.	1997	<i>Conversion of bonds into 280,837 shares by certain convertible bondholders.  Changes in par value from Rp 1,000 (full Rupiah) per share to Rp 500 (full Rupiah) per share, increasing the number of shares issued to 2,325,662,474.</i>
Penerbitan 258.398.155 <i>rights</i> kepada para kreditur dan pemegang obligasi sehubungan dengan restrukturisasi utang, satu <i>right</i> berhak untuk membeli satu saham Perseroan dengan harga Rp 500 (dalam satuan Rupiah) per saham. Sejumlah 253.158.665 saham telah diterbitkan sehubungan dengan pelaksanaan <i>rights</i> ini.  Persetujuan atas kompensasi berbasis saham bagi karyawan dan eksekutif Perseroan sampai dengan 70 juta saham. Pada tanggal jatuh tempo, sejumlah 64.754.000 saham telah diterbitkan sehubungan dengan eksekusi opsi saham karyawan tersebut.	1999	<i>The issuance of 258,398,155 rights to creditors and bondholders in relation to a debt restructuring, one share of the Company for every right held at the price of Rp 500 (full Rupiah) per share. 253,158,665 shares were issued as a result of the rights exercised.  Approval for stock-based compensation for the Company's employees and executives up to 70 million shares. As at the expiry date, 64,754,000 shares had been issued as a result of employee stock options exercised.</i>
Penawaran Umum Terbatas dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu, 1.404.780.175 saham dengan harga Rp 1.000 (dalam satuan Rupiah) per saham.	2002	<i>Limited Public Offering in respect of a rights issue with pre-emptive rights, 1,404,780,175 shares at the price of Rp 1,000 (full Rupiah) per share.</i>



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**1. INFORMASI UMUM (lanjutan)**

**1. GENERAL INFORMATION (continued)**

**c. Perubahan struktur permodalan (lanjutan)**

**c. Changes in capital structure (continued)**

Kebijakan/Tindakan Perusahaan	Tahun/ Year	Policy/Corporate actions
Pemecahan nilai nominal saham dari Rp 500 (dalam satuan Rupiah) menjadi Rp 50 (dalam satuan Rupiah) per saham, yang mengubah jumlah saham beredar dari 4.048.355.314 saham menjadi 40.483.553.140 saham.	2012	Changes in par value from Rp 500 (full Rupiah) to Rp 50 (full Rupiah) per share, changing the number of issued shares from 4,048,355,314 shares to 40,483,553,140 shares.

Seluruh saham Perseroan telah dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia.

All of the Company's issued shares are listed on the Indonesia Stock Exchange.

**d. Struktur entitas anak**

**d. The subsidiaries structure**

	Dimulainya kegiatan komersial/ Commence- ment of commercial operations	Persentase kepemilikan efektif/ Effective percentage of ownership		Jumlah aset (sebelum eliminasi)/ Total assets (before elimination)	
		2015	2014	2015	2014
<b>OTOMOTIF/AUTOMOTIVE</b>					
PT Arya Kharisma	1988	100.00	100.00	1,455	1,164
PT Astra Autoprime	2013	100.00	100.00	22	20
PT Astra Multi Trucks Indonesia	1984	75.00	75.00	88	248
PT Astra Otoparts Tbk <sup>b)</sup>	1991	80.00	80.00	14,339	14,388
PT Fuji Technica Indonesia	1996	59.63	59.63	312	316
PT Gaya Motor	1970	100.00	100.00	357	343
PT Inti Pantja Press Industri	1990	89.36	89.36	740	670
PT Pulogadung Pawitra Laksana	1980	100.00	100.00	688	593
PT Tjahja Sakti Motor	1962	100.00	100.00	451	473
<b>JASA KEUANGAN/FINANCIAL SERVICES <sup>a)</sup></b>					
PT Astra Mitra Ventura	1992	99.85	99.85	157	150
PT Astra Multi Finance	1991	100.00	100.00	621	667
PT Astra Sedaya Finance	1983	86.14	86.14	30,392	33,303
PT Asuransi Astra Buana	1981	95.70	95.70	10,550	10,114
PT Federal International Finance	1989	100.00	100.00	28,734	25,378
PT Garda Era Sedaya	1998	100.00	100.00	1,605	1,414
PT Matra Graha Sarana	2013	100.00	100.00	296	273
PT Sedaya Multi Investama <sup>b)</sup>	1989	100.00	100.00	19,450	19,107
PT Sedaya Pratama <sup>b)</sup>	1993	100.00	100.00	412	366
PT Staco Estika Sedaya Finance	1990	96.54	96.54	140	144
PT Surya Artha Nusantara Finance	1983	60.00	60.00	6,693	7,002
PT Swadharma Bhakti Sedaya Finance	1986	96.54	96.54	660	733

a) Termasuk entitas anak tidak langsung yang signifikan.  
b) Dan entitas anak.

a) Including significant indirect subsidiaries.  
b) And subsidiary/subsidiaries.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**1. INFORMASI UMUM (lanjutan)**

**1. GENERAL INFORMATION (continued)**

**d. Struktur entitas anak (lanjutan)**

**d. The subsidiaries structure (continued)**

	Dimulainya kegiatan komersial/ <i>Commence- ment of commercial operations</i>	Persentase kepemilikan efektif/ <i>Effective percentage of ownership</i>		Jumlah aset (sebelum eliminasi)/ <i>Total assets (before elimination)</i>	
		2015	2014	2015	2014
<b>ALAT BERAT DAN PERTAMBANGAN/ HEAVY EQUIPMENT AND MINING<sup>a)</sup></b>					
PT Pamapersada Nusantara <sup>b)</sup>	1993	59.50	59.50	33,914	36,535
PT United Tractors Tbk <sup>b)</sup>	1973	59.50	59.50	61,715	60,307
<b>AGRIBISNIS/AGRIBUSINESS</b>					
PT Astra Agro Lestari Tbk <sup>b)</sup>	1995	79.68	79.68	21,512	18,559
<b>INFRASTRUKTUR, LOGISTIK DAN LAINNYA/ INFRASTRUCTURE, LOGISTIC AND OTHERS<sup>a)</sup></b>					
PT Astratel Nusantara <sup>b)</sup>	1996	100.00	100.00	8,242	7,117
PT Brahmayasa Bahtera - Divisi Komersial/ <i>Commercial Division</i>	-	100.00	100.00	109	92
PT Intertel Nusaperdana	1989	100.00	100.00	42	40
PT Marga Harjaya Infrastruktur	2014	100.00	100.00	2,949	2,616
PT Marga Mandalasakti	1990	79.31	79.31	2,182	2,223
PT Menara Astra	2014	100.00	100.00	2,246	1,670
PT Samadista Karya	2008	100.00	100.00	270	262
PT Serasi Autoraya <sup>b)</sup>	1990	100.00	100.00	7,237	7,602
<b>TEKNOLOGI INFORMASI/ INFORMATION TECHNOLOGY</b>					
PT Astra Graphia Tbk <sup>b)</sup>	1975	76.87	76.87	1,810	1,633

a) Termasuk entitas anak tidak langsung yang signifikan.  
b) Dan entitas anak.

a) Including significant indirect subsidiaries.  
b) And subsidiary/subsidiaries.

Seluruh entitas anak langsung dan tidak langsung yang signifikan berdomisili di Indonesia.

All direct subsidiaries and significant indirect subsidiaries are domiciled in Indonesia.

Pemegang saham terbesar Perseroan adalah Jardine Cycle & Carriage Ltd, perusahaan yang didirikan di Singapura. Jardine Cycle & Carriage Ltd merupakan entitas anak dari Jardine Matheson Holdings Ltd, perusahaan yang didirikan di Bermuda.

The Company's largest shareholder is Jardine Cycle & Carriage Ltd, a company incorporated in Singapore. Jardine Cycle & Carriage Ltd is a subsidiary of Jardine Matheson Holdings Ltd, a company incorporated in Bermuda.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**1. INFORMASI UMUM (lanjutan)**

**e. Dewan Komisaris, Direksi, Komite Audit dan Karyawan**

Susunan anggota Dewan Komisaris, Direksi dan Audit Komite Perseroan adalah sebagai berikut:

	2015
<b>Dewan Komisaris</b>	
Presiden Komisaris	Budi Setiadharna
Komisaris Independen:	Sidharta Utama Mari Elka Pangestu Muhamad Chatib Basri Kyoichi Tanada
Komisaris:	Anthony John Liddell Nightingale Benjamin William Keswick Mark Spencer Greenberg Chiew Sin Cheok Jonathan Chang David Alexander Newbigging
<b>Direksi</b>	
Presiden Direktur	Prijono Sugiarto
Direktur Independen	Gunawan Geniusahardja
Direktur:	Djoko Pranoto Widya Wiryawan Sudirman Maman Rusdi Simon Collier Dixon Johannes Loman Suparno Djasmin Bambang Widjanarko Santoso Djony Bunarto Tjondro
<b>Komite Audit</b>	
Ketua	Muhamad Chatib Basri
Anggota:	Inget Sembiring Harry Wiguna
Anggota Khusus <sup>*)</sup>	Chiew Sin Cheok

<sup>\*)</sup> Tidak memiliki hak suara.

Pada tanggal 31 Desember 2015, Perseroan dan entitas anak memiliki 149.532 karyawan (2014: 156.097 karyawan) - tidak diaudit.

Jumlah karyawan termasuk ventura bersama dan entitas asosiasi, pada tanggal 31 Desember 2015 adalah 221.046 karyawan (2014: 225.580 karyawan) - tidak diaudit.

**1. GENERAL INFORMATION (continued)**

**e. Board of Commissioners, Directors, Audit Committee and Employees**

The members of the Company's Boards of Commissioners, Directors and Audit Committee are as follows:

	2014	
		<b>Board of Commissioners</b>
	Budi Setiadharna Soemadi Djoko Moerdjono Brotodiningrat Erry Firmansyah Hisayuki Inoue Sidharta Utama	<i>President Commissioner Independent Commissioners:</i>
	Anthony John Liddell Nightingale Benjamin William Keswick Mark Spencer Greenberg Chiew Sin Cheok Jonathan Chang David Alexander Newbigging	<i>Commissioners:</i>
		<b>Directors</b>
	Prijono Sugiarto - Gunawan Geniusahardja Djoko Pranoto Widya Wiryawan Sudirman Maman Rusdi Simon Collier Dixon Johannes Loman Suparno Djasmin Bambang Widjanarko Santoso	<i>President Director Independent Director Directors:</i>
		<b>Audit Committee</b>
	Soemadi Djoko Moerdjono Brotodiningrat Inget Sembiring Harry Wiguna Chiew Sin Cheok	<i>Chairman Members: Special Member <sup>*)</sup></i>

<sup>\*)</sup> Does not have voting rights.

As at 31 December 2015, the Company and its subsidiaries had 149,532 employees (2014: 156,097 employees) - unaudited.

The number of employees including joint ventures and associates, as at 31 December 2015 was 221,046 employees (2014: 225,580 employees) - unaudited.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG SIGNIFIKAN**

Laporan keuangan konsolidasian, Perseroan dan entitas anak ("Grup") disusun berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia dan diotorisasi oleh Direksi pada tanggal 25 Februari 2016.

Berikut ini adalah ikhtisar kebijakan akuntansi yang signifikan yang diterapkan dalam penyusunan laporan keuangan konsolidasian.

**a. Dasar penyusunan laporan keuangan konsolidasian**

Laporan keuangan konsolidasian disusun berdasarkan konsep harga perolehan, kecuali seperti yang dinyatakan pada Catatan 2i, 2j dan 2r dan menggunakan dasar akrual (*accruals basis*), kecuali untuk laporan arus kas konsolidasian.

Laporan arus kas konsolidasian disusun dengan menggunakan metode langsung dengan mengelompokkan arus kas ke dalam aktivitas operasi, investasi dan pendanaan. Untuk tujuan ini, kas dan setara kas disajikan setelah dikurangi dengan cerukan.

**Standar dan interpretasi yang berlaku efektif pada tahun 2015**

Grup menerapkan standar akuntansi dan interpretasi baru/revisi yang berlaku efektif pada tahun 2015. Perubahan kebijakan akuntansi Grup telah dibuat seperti yang disyaratkan, sesuai dengan ketentuan transisi dalam masing-masing standar dan interpretasi.

Penerapan standar akuntansi dan interpretasi baru/revisi, yang relevan dengan operasi Grup dan menimbulkan dampak signifikan terhadap laporan keuangan konsolidasian, adalah sebagai berikut:

**PSAK No. 1 (Revisi 2013): Penyajian Laporan Keuangan**

Berdasarkan PSAK No. 1 (Revisi 2013), terdapat perubahan dalam penyajian penghasilan komprehensif lain. Perubahan yang utama adalah persyaratan untuk mengelompokkan hal-hal yang disajikan sebagai penghasilan komprehensif lain berdasarkan apakah hal-hal tersebut berpotensi untuk direklasifikasi ke laporan laba rugi (penyesuaian reklasifikasi).

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES**

*The consolidated financial statements of the Company and its subsidiaries ("the Group") have been prepared in accordance with Indonesian Financial Accounting Standards and were authorised by the Board of Directors on 25 February 2016.*

*Presented below are the significant accounting policies adopted in preparing the consolidated financial statements.*

**a. Basis of preparation of the consolidated financial statements**

*The consolidated financial statements have been prepared on the basis of historical cost, except as disclosed in Notes 2i, 2j and 2r and using the accruals basis, except in the consolidated statements of cash flows.*

*The consolidated statements of cash flows are prepared using the direct method by classifying cash flows on the basis of operating, investing and financing activities. For these purposes, cash and cash equivalents are shown net of bank overdrafts.*

**Standards and interpretations which become effective in 2015**

*The Group adopted new/revised accounting standards and interpretations that are effective in 2015. Changes to the Group's accounting policies have been made as required, in accordance with the transitional provisions in the respective standards and interpretations.*

*The adoption of the following new/revised accounting standards and interpretations, which are relevant to the Group's operations and resulted in significant effect on the consolidated financial statements, as follows:*

**PSAK No. 1 (Revised 2013): Financial Statements Presentation**

*According to PSAK No. 1 (Revised 2013), there are changes for presentation of other comprehensive income. The main change resulting from these amendments is a requirement to group items presented in other comprehensive income on the basis of whether they are potentially reclassifiable to profit or loss subsequently (reclassification adjustments).*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**a. Dasar penyusunan laporan keuangan  
konsolidasian (lanjutan)**

**Standar dan interpretasi yang berlaku  
efektif pada tahun 2015 (lanjutan)**

**PSAK No. 24 (Revisi 2013): Imbalan Kerja**

Berdasarkan PSAK No. 24 (Revisi 2013), terdapat perubahan dalam panduan perhitungan dan pengungkapan imbalan kerja. Salah satu perubahannya adalah semua biaya jasa lalu harus segera diakui sebagai beban pada tanggal yang lebih awal antara:

- ketika amandemen atau kurtailmen terjadi, dan
- ketika entitas mengakui biaya restrukturisasi terkait atau pesangon.

Sesuai dengan ketentuan PSAK No. 25: Kebijakan Akuntansi, Perubahan Estimasi Keuangan dan Kesalahan, perubahan pengakuan biaya jasa lalu tersebut merupakan perubahan kebijakan akuntansi yang diterapkan secara retrospektif. Oleh karenanya, Grup telah membukukan saldo biaya jasa lalu yang belum diakui sebagai beban dengan nilai bersih sebesar Rp 127 miliar pada saldo laba ditahan awal tahun 2014 dan membatalkan beban amortisasi serta penambahan biaya jasa lalu selama tahun 2014 dengan nilai bersih sebesar Rp 10 miliar.

Sehingga, saldo liabilitas imbalan kerja dan pajak tangguhan terkait pada 31 Desember 2014 meningkat masing-masing sebesar Rp 136 miliar dan Rp 31 miliar.

Mempertimbangkan jumlah penyesuaian yang tidak material, Grup tidak menyajikan posisi awal periode terdekat sebelumnya sebagai tambahan atas laporan posisi keuangan komparatif minimum yang disyaratkan dalam PSAK 1: Penyajian Laporan Keuangan.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**a. Basis of preparation of the consolidated  
financial statements (continued)**

**Standards and interpretations which  
become effective in 2015 (continued)**

**PSAK No. 24 (Revised 2013): Employee  
Benefits**

According to PSAK No. 24 (Revised 2013), there are changes of guidance for calculation and disclosure for employee benefits. One of the changes is that all past service costs are to be recognised immediately as an expense at the earlier of the following dates:

- when the plan amendment or curtailment occur, and
- when the entity recognises related restructuring cost or termination benefits.

In accordance with PSAK 25: Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors, the changed of past service costs recognition is considered as changes in accounting policies that applied retrospectively. Therefore, the Group has recorded the balance of past service costs that has not been recognised as expenses for net amount Rp 127 billion in the beginning 2014 retained earnings and cancelled the amortisation expenses, along with the addition of past service cost in 2014 for net amount Rp 10 billion.

Consequently, the balance of employee benefit obligations and related deferred tax as of 31 December 2014 was increased to Rp 136 billion and Rp 31 billion, respectively.

Considering the immaterial number of adjustment, the Group has not presented the beginning of the preceding period in addition to the minimum comparative statements of financial position required in PSAK 1: Presentation of Financial Statements.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**a. Dasar penyusunan laporan keuangan  
konsolidasian (lanjutan)**

**Standar dan interpretasi yang berlaku  
efektif pada tahun 2015 (lanjutan)**

**PSAK No. 46 (Revisi 2014): Pajak  
Penghasilan**

Berdasarkan PSAK No. 46 (Revisi 2014), terdapat perubahan ruang lingkup pajak penghasilan untuk menekankan bahwa konsep laba fiskal adalah berdasarkan jumlah bersih kena pajak bukan berdasarkan jumlah bruto kena pajak. Hal ini mempengaruhi penilaian dasar obyek pajak yang digunakan dalam menghitung pajak final. Grup telah melakukan reklasifikasi beban pajak final, yang berada di luar ruang lingkup standar, pada tahun 2014 sebesar Rp 300 miliar dari beban pajak penghasilan ke beban lain-lain.

**PSAK No. 67: Pengungkapan Kepentingan  
dalam Entitas Lain**

PSAK 67 mengatur pengungkapan baru terkait kepentingan dalam entitas anak, ventura bersama dan entitas asosiasi seperti yang disajikan pada Catatan 11,12 dan 29. Standar ini tidak berdampak pada pengakuan dan pengukuran investasi Grup.

**Lain-lain**

Standar akuntansi dan interpretasi baru/revisi yang relevan, namun tidak menimbulkan efek signifikan terhadap laporan keuangan konsolidasian adalah sebagai berikut:

- PSAK 65 : Laporan Keuangan Konsolidasian/*Consolidated Financial Statements*
- PSAK 66 : Pengaturan Bersama/*Joint Arrangements*
- PSAK 68 : Pengukuran Nilai Wajar/*Fair Value Measurement*
- PSAK 4 (Revisi/*Revised* 2013) : Laporan Keuangan Tersendiri/*Separate Financial Statements*
- PSAK 15 (Revisi/*Revised* 2013) : Investasi pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama/  
*Investment in Associates and Joint Ventures*
- PSAK 48 (Revisi/*Revised* 2014) : Penurunan Nilai Aset/*Impairment of Assets*
- PSAK 50 (Revisi/*Revised* 2014) : Instrumen Keuangan: Penyajian/  
*Financial Instruments: Presentation*
- PSAK 55 (Revisi/*Revised* 2014) : Instrumen Keuangan: Pengakuan dan Pengukuran/  
*Financial Instruments: Recognition and Measurement*
- PSAK 60 (Revisi/*Revised* 2014) : Instrumen Keuangan: Pengungkapan/  
*Financial Instruments: Disclosures*
- ISAK 26 (Revisi/*Revised* 2014) : Penilaian Kembali Derivatif Melekat/  
*Remeasurement of Embedded Derivative*

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**a. Basis of preparation of the consolidated  
financial statements (continued)**

**Standards and interpretations which  
become effective in 2015 (continued)**

**PSAK No. 46 (Revised 2014): Income  
Taxes**

According to PSAK No. 46 (Revised 2014), there are changes of the scope of income taxes to emphasize that the concept of taxable profit implies a net rather than gross taxable amount. This resulted to assessment of the tax object basis used in applying final taxes. The Group has reclassified the final tax expense, that is outside the scope of the standard, in 2014 amounted to Rp 300 billion from income tax expense to other expenses.

**PSAK No. 67: Disclosure of Interests in  
Other Entities**

PSAK 67 requires new disclosure related to interests in subsidiary, joint venture and associate as disclosed in Notes 11,12 and 29. This standard has no impact on the recognition and measurement of the Group's investment.

**Others**

The adoption of the following new/revised accounting standards and interpretations, which are relevant, but did not result in a significant effect on the consolidated financial statements, are as follows:

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**a. Dasar penyusunan laporan keuangan  
konsolidasian (lanjutan)**

**Standar dan interpretasi yang berlaku  
efektif pada tahun 2016 dan 2017**

Berikut ini adalah standar dan interpretasi yang telah diterbitkan, namun belum berlaku efektif pada tahun 2015:

- PSAK 1 (Revisi/Revised 2015) : Penyajian Laporan Keuangan/*Presentation of Financial Statements*
- PSAK 4 (Revisi/Revised 2015) : Laporan Keuangan Tersendiri/*Separate Financial Statements*
- PSAK 15 (Revisi/Revised 2015) : Investasi pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama/*Investment in Associates and Joint Ventures*
- PSAK 16 (Revisi/Revised 2015) : Aset Tetap/*Fixed Assets*
- PSAK 19 (Revisi/Revised 2015) : Aset Takberwujud/*Intangible Assets*
- PSAK 24 (Revisi/Revised 2015) : Imbalan Kerja/*Employee Benefits*
- PSAK 65 (Revisi/Revised 2015) : Laporan Keuangan Konsolidasian/*Consolidated Financial Statements*
- PSAK 66 (Revisi/Revised 2015) : Pengaturan Bersama/*Joint Arrangements*
- PSAK 67 (Revisi/Revised 2015) : Pengungkapan Kepentingan Dalam Entitas Lain/*Disclosure of Interests in Other Entities*
- ISAK 30 : Pungutan/*Levies*
- ISAK 31 : Interpretasi atas Ruang Lingkup PSAK 13: Properti Investasi/*The Interpretations of The Scope of PSAK 13: Investment Property*

PSAK 1 dan ISAK 31 akan berlaku efektif untuk tahun buku yang dimulai pada 1 Januari 2017, sedangkan standar dan interpretasi lainnya akan berlaku efektif untuk tahun buku yang dimulai pada 1 Januari 2016.

Grup sedang mempelajari dampak yang mungkin timbul atas penerbitan standar akuntansi keuangan tersebut.

Dalam penyusunan laporan keuangan konsolidasian, sebagian atas pendapatan ditangguhkan dari liabilitas jangka panjang telah direklasifikasi ke liabilitas jangka pendek untuk meningkatkan penyajian laporan keuangan, sehingga pengungkapan komparatifnya telah disajikan kembali. Penyajian kembali tersebut tidak berdampak terhadap jumlah liabilitas Grup.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**a. Basis of preparation of the consolidated  
financial statements (continued)**

**Standards and interpretations which  
become effective in 2016 and 2017**

*The following standards and interpretations issued but not yet effective in 2015:*

*PSAK 1 and ISAK 31 will become effective for the financial year beginning 1 January 2017, while the other standards and interpretations will become effective for the financial year beginning 1 January 2016.*

*The Group is evaluating the possible impact on the issuance of these financial accounting standards.*

*In the preparation of the consolidated financial statements, some portion of unearned income from non-current liabilities have been reclassified to current liabilities to enhance the presentation of the financial statements, and as a result the comparative disclosures have been restated. The restatement does not impact the Group's total liabilities.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**b. Prinsip-prinsip konsolidasi**

Laporan keuangan konsolidasian meliputi laporan keuangan Perseroan dan entitas anak.

Entitas anak adalah suatu entitas dimana Grup memiliki pengendalian. Grup mengendalikan entitas lain ketika Grup terekspos atau memiliki hak atas imbal hasil variabel dari keterlibatannya dengan entitas dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi imbal hasil tersebut melalui kekuasaannya atas entitas. Metode akuisisi digunakan untuk mencatat akuisisi entitas anak oleh Grup. Biaya perolehan termasuk nilai wajar imbalan kontinjensi pada tanggal akuisisi.

Dalam kombinasi bisnis yang dilakukan secara bertahap, Grup mengukur kembali kepemilikan ekuitas yang dimiliki sebelumnya pada nilai wajar tanggal akuisisi dan mengakui keuntungan atau kerugian yang dihasilkan dalam laba rugi.

Perubahan dalam bagian kepemilikan entitas induk pada entitas anak yang tidak mengakibatkan hilangnya pengendalian dicatat sebagai transaksi ekuitas. Ketika pengendalian atas entitas anak hilang, bagian kepemilikan yang tersisa di entitas tersebut diukur kembali pada nilai wajarnya dan keuntungan atau kerugian yang dihasilkan diakui dalam laba rugi.

Seluruh transaksi, saldo, keuntungan dan kerugian intra kelompok usaha yang belum direalisasi dan material telah dieliminasi.

Ventura bersama adalah suatu entitas dimana Grup memiliki pengendalian bersama dengan satu venturer atau lebih. Entitas asosiasi adalah suatu entitas, yang bukan merupakan entitas anak ataupun ventura bersama, tetapi Grup memiliki pengaruh signifikan. Ventura bersama dan entitas asosiasi dicatat dengan menggunakan metode ekuitas.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**b. Principles of consolidation**

*The consolidated financial statements include the financial statements of the Company and its subsidiaries.*

*Subsidiaries are entities over which the Group has control. The Group controls an entity when the Group is exposed or has rights to variable returns from its involvement with the entity and has the ability to affect those returns through its power over the entity. The purchase method of accounting is used to account for the acquisition of subsidiaries by the Group. The cost of an acquisition includes the fair value at the acquisition date of any contingent consideration.*

*In a business combination achieved in stages, the Group remeasures its previously held interest at its acquisition date at fair value and recognises the resulting gains or losses in profit or loss.*

*Changes in a parent's ownership interest in a subsidiary that do not result in the loss of control are accounted for as equity transactions. When control over a previous subsidiary is lost, any remaining interest in the entity is remeasured at fair value and the resulting gains or losses is recognised in profit or loss.*

*All material intercompany transactions, balances, unrealised surpluses and deficits on transactions between Group companies are eliminated.*

*Joint ventures are entities which the Group jointly controls with one or more other venturers. Associates are entities, not being subsidiaries or joint ventures, over which the Group exercises significant influence. Joint ventures and associates are accounted for using the equity method.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**b. Prinsip-prinsip konsolidasi (lanjutan)**

Setiap akhir periode pelaporan, Grup melakukan *assessment* ketika terdapat bukti obyektif bahwa investasi pada ventura bersama dan entitas asosiasi mengalami penurunan nilai.

Keuntungan nonpengendali merupakan proporsi atas hasil usaha dan aset bersih entitas anak yang tidak diatribusikan pada Grup.

Grup mengakui kepentingan nonpengendali pada pihak yang diakuisisi sebesar bagian proporsional kepentingan nonpengendali atas aset bersih pihak yang diakuisisi. Kepentingan nonpengendali disajikan di ekuitas dalam laporan posisi keuangan konsolidasian, terpisah dari ekuitas pemilik entitas induk.

Hasil usaha entitas anak, ventura bersama dan entitas asosiasi dimasukkan atau dikeluarkan di dalam laporan keuangan konsolidasian masing-masing sejak tanggal efektif akuisisi atau tanggal pelepasan.

Kebijakan akuntansi yang digunakan dalam penyusunan laporan keuangan konsolidasian ini telah diterapkan secara konsisten, kecuali jika dinyatakan lain.

**c. Penjabaran mata uang asing**

Pos-pos dalam laporan keuangan setiap entitas di dalam Grup diukur dengan menggunakan mata uang dari lingkungan ekonomi utama di mana entitas beroperasi ("mata uang fungsional").

Mata uang fungsional Perseroan dan sebagian besar dari entitas anak adalah Rupiah. Laporan keuangan konsolidasian disajikan dalam mata uang Rupiah.

Transaksi dalam mata uang asing dijabarkan ke dalam mata uang Rupiah dengan menggunakan kurs yang berlaku pada tanggal transaksi. Aset dan liabilitas moneter dalam mata uang asing dijabarkan ke dalam mata uang Rupiah dengan menggunakan kurs yang berlaku pada akhir periode pelaporan.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**b. Principles of consolidation (continued)**

*At the end of each reporting period, the Group assesses when there is objective evidence that an investment in joint ventures and associates is impaired.*

*Non-controlling interests represent the proportion of the results and net assets of subsidiaries not attributable to the Group.*

*The Group recognises any non-controlling interest in the acquiree at the non-controlling interest's proportionate share of the acquiree's net assets. Non-controlling interest is reported as equity in the consolidated statement of financial position, separate from the owner of the parent's equity.*

*The results of subsidiaries, joint ventures and associates are included or excluded in the consolidated financial statements from their effective dates of acquisition or disposal respectively.*

*The accounting policies adopted in preparing the consolidated financial statements have been consistently applied, unless otherwise stated.*

**c. Foreign currency translation**

*Items included in the financial statements of each of the Group's entities are measured using the currency of the primary economic environment in which the entity operates ("the functional currency").*

*The functional currency of the Company and most of the subsidiaries is Rupiah. The consolidated financial statements are presented in Rupiah.*

*Foreign currency transactions are translated into Rupiah using the exchange rates prevailing at the dates of the transactions. Foreign currency monetary assets and liabilities are translated into Rupiah at the rates of exchange prevailing at the end of the reporting period.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**c. Penjabaran mata uang asing (lanjutan)**

Keuntungan dan kerugian selisih kurs yang timbul dari penyelesaian transaksi dalam mata uang asing dan dari penjabaran aset dan liabilitas moneter dalam mata uang asing diakui di dalam laba rugi, kecuali apabila ditanggihkan di dalam ekuitas sebagai lindung nilai arus kas yang memenuhi syarat dan yang termasuk dalam biaya pinjaman yang terkait secara langsung dengan *qualifying assets* seperti yang dinyatakan di Catatan 2k, 2l, 2m dan 2n.

Perubahan nilai wajar efek moneter dalam mata uang asing yang diklasifikasikan sebagai tersedia untuk dijual dipisahkan antara selisih penjabaran yang timbul dari perubahan biaya perolehan diamortisasi dan perubahan lainnya atas nilai tercatat efek. Selisih penjabaran yang terkait dengan perubahan biaya perolehan diamortisasi diakui di dalam laba rugi dan perubahan lainnya pada nilai tercatat diakui di dalam penghasilan komprehensif lain.

Untuk tujuan konsolidasi, laporan posisi keuangan entitas anak yang menggunakan mata uang selain Rupiah dijabarkan berdasarkan kurs yang berlaku pada akhir periode pelaporan dan hasilnya dijabarkan ke dalam Rupiah dengan kurs rata-rata selama tahun berjalan. Selisih kurs yang dihasilkan diakui pada penghasilan komprehensif lainnya dalam laporan laba rugi dan penghasilan komprehensif lain konsolidasian dan diakumulasikan dalam ekuitas di dalam cadangan selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam valuta asing.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**c. Foreign currency translation (continued)**

*Foreign exchange gains and losses resulting from the settlement of foreign currency transactions and from the translation of monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are recognised in profit or loss, except when recognised in equity as qualifying cash flow hedges and those included in borrowing costs that directly relate to qualifying assets as disclosed in Notes 2k, 2l, 2m and 2n.*

*Changes in the fair value of monetary securities denominated in foreign currencies classified as available-for-sale are analysed between translation differences resulting from changes in the amortised cost of the security and other changes in the carrying amount of the security. Translation differences arising from changes in the amortised cost are recognised in profit or loss and other changes in carrying amount are recognised in other comprehensive income.*

*For the purpose of consolidation, the statements of financial position of subsidiaries reporting in currencies other than Rupiah are translated using the rates of exchange prevailing at the end of the reporting period and the results are translated into Rupiah at the average exchange rates for the periods. The resulting exchange differences are recognised in other comprehensive income in the consolidated statements of profit or loss and other comprehensive income and accumulated in equity under the exchange difference on translation of financial statements in foreign currencies reserve.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**c. Penjabaran mata uang asing (lanjutan)**

Kurs utama yang digunakan, berdasarkan kurs tengah yang diterbitkan Bank Indonesia, adalah sebagai berikut (dalam satuan Rupiah):

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Dolar Amerika Serikat ("USD")	13,795	12,440
Yen Jepang ("JPY")	115	104

**d. Kas, setara kas dan deposito**

Kas dan setara kas mencakup kas, simpanan yang sewaktu-waktu bisa dicairkan, investasi likuid jangka pendek lainnya, yang jatuh temponya tiga bulan atau kurang.

Deposito berjangka dengan jatuh tempo lebih dari tiga bulan disajikan dalam "Investasi lain-lain".

Kas dan deposito berjangka yang dibatasi penggunaannya, disajikan sebagai bagian dari "Aset lain-lain".

**e. Piutang usaha dan piutang lain-lain**

Piutang usaha dan piutang lain-lain pada awalnya diakui sebesar nilai wajar dan selanjutnya diukur pada biaya perolehan diamortisasi dengan menggunakan metode bunga efektif, kecuali efek diskontonya tidak material, setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu.

Penyisihan piutang ragu-ragu dibentuk pada saat terdapat bukti obyektif bahwa saldo piutang tidak dapat ditagih. Piutang ragu-ragu dihapus pada saat piutang tersebut tidak akan tertagih.

**f. Piutang pembiayaan konsumen dan piutang sewa pembiayaan**

Piutang pembiayaan konsumen dan piutang sewa pembiayaan pada awalnya diakui sebesar nilai wajar ditambah dengan biaya transaksi dan selanjutnya diukur pada biaya perolehan diamortisasi dengan menggunakan metode suku bunga efektif, setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**c. Foreign currency translation (continued)**

The main exchange rates used, based on the mid rates published by Bank Indonesia, are as follows (full Rupiah):

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
United States Dollars ("USD")	13,795	12,440
Japanese Yen ("JPY")	115	104

**d. Cash, cash equivalents and deposits**

Cash and cash equivalents include cash on hand, deposits held at call with banks, other short-term highly liquid investments, with original maturities of three months or less.

Call and time deposits with maturities over three months are included within "Other investments".

Cash and time deposits which are restricted in use, are classified as part of "Other assets".

**e. Trade and other receivables**

Trade and other receivables are recognised initially at fair value and subsequently measured at amortised cost using the effective interest method, except where the effect of discounting would be immaterial, less provision for doubtful receivables.

Provision for doubtful receivables are established when there is objective evidence that the outstanding amounts will not be collected. Doubtful receivables are written-off during the period in which they are determined to be not collectible.

**f. Consumer financing receivables and finance lease receivables**

Consumer financing receivables and finance lease receivables are recognised initially at fair value plus transaction costs and subsequently measured at amortised cost using the effective interest method, less provision for doubtful receivables.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**f. Piutang pembiayaan konsumen dan  
piutang sewa pembiayaan (lanjutan)**

Piutang pembiayaan konsumen disajikan sebesar jumlah piutang setelah dikurangi pendapatan bunga ditangguhkan dan penyisihan piutang ragu-ragu.

Piutang sewa pembiayaan disajikan sebesar piutang sewa pembiayaan ditambah dengan nilai sisa yang terjamin pada akhir masa sewa pembiayaan, dikurangi dengan pendapatan sewa pembiayaan yang ditangguhkan, simpanan jaminan dan penyisihan piutang ragu-ragu.

Penyisihan piutang ragu-ragu dibentuk pada saat terdapat bukti obyektif bahwa saldo piutang tidak dapat ditagih berdasarkan ketentuan awal piutang. Piutang yang telah diturunkan nilainya akan dihapuskan setelah menunggak lebih dari 150 hari atau pada saat piutang tersebut tidak tertagih.

Piutang pembiayaan konsumen dan piutang sewa pembiayaan yang jatuh tempo kurang dari 12 bulan setelah periode pelaporan diklasifikasikan sebagai aset lancar. Piutang pembiayaan konsumen dan piutang sewa pembiayaan yang jatuh tempo lebih dari 12 bulan setelah periode pelaporan diklasifikasikan sebagai aset tidak lancar.

Entitas anak yang bergerak dalam jasa keuangan mengadakan perjanjian pembiayaan bersama dengan beberapa bank dimana risiko kredit ditanggung bersama sesuai dengan porsinya masing-masing (*without recourse*). Piutang pembiayaan bersama disajikan secara bersih di laporan posisi keuangan konsolidasian. Pendapatan pembiayaan konsumen dan beban bunga yang terkait dengan pembiayaan bersama disajikan secara bersih di laba rugi.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**f. Consumer financing receivables and  
finance lease receivables (continued)**

*Consumer financing receivables are shown net of unearned interest income and provision for doubtful receivables.*

*Finance lease receivables are shown as the finance lease receivables plus the guaranteed residual values at the end of the lease period, net of unearned finance lease income, security deposits and provision for doubtful receivables.*

*A provision for doubtful receivables is established when there is objective evidence that the outstanding amounts will not be collected according to the original terms of the receivables. Impaired accounts are written-off when they are overdue for more than 150 days or determined to be not collectible.*

*Consumer financing receivables and finance lease receivables with maturities less than 12 months after the reporting period are classified as current assets. Consumer financing receivables and finance lease receivables with maturities more than 12 months after the reporting period are classified under non-current assets.*

*Financial service subsidiaries enter into joint financing agreements with banks where the credit risk is borne in accordance with their portion (without recourse). Joint financing receivables are presented on a net basis in the consolidated statements of financial position. Consumer financing income and interest expenses related to joint financing are presented on a net basis in profit or loss.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**g. Agunan yang diambil alih**

Agunan yang diambil alih merupakan agunan yang diperoleh dari pelanggan sehubungan dengan penyelesaian piutang karena wanprestasi. Nilai agunan yang diambil alih tersebut dinyatakan dengan nilai yang lebih rendah antara nilai tercatat piutang dan nilai realisasi bersih agunan. Pelanggan memberi kuasa kepada entitas anak yang bergerak dalam jasa keuangan untuk menjual agunan yang diambil alih ataupun melakukan tindakan lainnya dalam upaya penyelesaian piutang tersebut. Kelebihan nilai jual agunan yang diambil alih setelah dikurangi piutang akan dikembalikan kepada pelanggan.

**h. Persediaan**

Persediaan dinyatakan dengan nilai yang lebih rendah antara harga perolehan dan nilai realisasi bersih. Harga perolehan pada umumnya ditentukan dengan menggunakan metode rata-rata tertimbang untuk barang jadi, barang dalam penyelesaian dan suku cadang, kecuali pada entitas anak tertentu, yang ditentukan dengan menggunakan metode "masuk pertama, keluar pertama" atau metode "identifikasi khusus" untuk unit *Completely-Knocked-Down* ("CKD"), unit *Completely-Built-Up* ("CBU"), unit alat berat, alat berat dalam proses dan kendaraan bekas. Harga perolehan barang jadi dan barang dalam penyelesaian terdiri dari biaya bahan baku, tenaga kerja serta alokasi biaya *overhead* yang dapat diatribusi secara langsung baik yang bersifat tetap maupun variabel. Nilai realisasi bersih adalah estimasi harga penjualan dalam kegiatan usaha biasa, dikurangi estimasi biaya penyelesaian dan estimasi beban penjualan.

**i. Investasi pada instrumen utang, instrumen ekuitas dan reksadana**

Investasi pada instrumen utang, instrumen ekuitas dan reksadana pada awalnya diakui sebesar nilai wajar ditambah dengan biaya transaksi. Investasi tersebut selanjutnya diukur berdasarkan klasifikasinya.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**g. Repossessed collateral**

*Repossessed collateral represents collateral obtained from customers toward settlement of receivables which are in default. Repossessed collateral is stated at the lower of carrying amount of receivables or net realisable value of collateral. Customers give the right to the financial service subsidiaries to sell the repossessed collateral or take any other action to settle the outstanding receivables. Any excess of proceeds from the sale of repossessed collateral after deducting the outstanding receivables is refunded to the customer.*

**h. Inventories**

*Inventories are stated at the lower of cost or net realisable value. Cost is generally determined by the weighted average method for finished goods, work-in-progress and spare parts, except for certain subsidiaries for which cost is determined by the "first-in, first-out" method or by the "specific identification" method for Completely-Knocked-Down ("CKD") units, Completely-Built-Up ("CBU") units, units of heavy equipment, work-in-progress of heavy equipment and used vehicle. The cost of finished goods and work-in-progress comprise of raw materials, labour and an appropriate proportion of directly attributable fixed and variable overheads. Net realisable value is the estimated selling price in the ordinary course of business, less an estimation of the cost of completion and selling expenses.*

**i. Investments in debt instruments, equity instruments and mutual funds**

*Investment in debt instruments, equity instruments and mutual funds are initially recognised at fair value plus transaction costs. Subsequent measurement of investments depends on their classification.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**i. Investasi pada instrumen utang, instrumen  
ekuitas dan reksadana (lanjutan)**

Investasi tersebut diklasifikasikan sebagai efek yang dimiliki hingga jatuh tempo atau tersedia untuk dijual. Klasifikasi ini tergantung pada tujuan pada saat investasi tersebut diperoleh dan ditentukan pada saat pengakuan awal.

Instrumen utang diklasifikasikan sebagai dimiliki hingga jatuh tempo apabila manajemen bermaksud dan mampu untuk memiliki investasi tersebut hingga jatuh tempo. Investasi yang dimiliki hingga jatuh tempo dicatat berdasarkan biaya perolehan diamortisasi dengan menggunakan metode suku bunga efektif.

Investasi yang tidak diklasifikasikan sebagai yang dimiliki hingga jatuh tempo, diklasifikasikan sebagai investasi yang tersedia untuk dijual dan dicatat sebesar nilai wajarnya. Keuntungan dan kerugian yang belum direalisasi atas perubahan nilai wajarnya dicatat di penghasilan komprehensif lain. Ketika investasi ini dijual, akumulasi penyesuaian nilai wajar yang dicatat pada ekuitas diakui di dalam laba rugi.

Investasi pada instrumen ekuitas yang nilai wajarnya tidak dapat diukur secara andal, dicatat sebesar biaya perolehan.

Pada setiap tanggal akhir periode pelaporan, Grup mengevaluasi apakah terdapat bukti obyektif bahwa suatu investasi mengalami penurunan nilai. Jika terdapat bukti obyektif penurunan nilai atas investasi dalam kategori dimiliki hingga jatuh tempo dan tersedia untuk dijual, penurunan tersebut dibebankan dalam laba rugi.

Nilai investasi yang telah diturunkan tersebut menjadi basis biaya perolehan yang baru, kecuali untuk investasi dalam kategori tersedia untuk dijual yang dicatat pada nilai wajar. Kenaikan selanjutnya dari nilai wajar instrumen ekuitas yang diklasifikasikan dalam kelompok tersedia untuk dijual diakui di penghasilan komprehensif lain. Untuk instrumen utang yang diklasifikasikan dalam kelompok tersedia untuk dijual, kerugian penurunan nilai wajar dipulihkan melalui laba rugi.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**i. Investments in debt instruments, equity  
instruments and mutual funds  
(continued)**

*Investments are classified as held-to-maturity or available-for-sale. The classification is depend on the purpose for which the investment was acquired and determined at initial recognition.*

*Debt instruments are classified as held-to-maturity when management has the intention and ability to hold the investments to maturity. Held-to-maturity investments are carried at amortised cost using the effective interest method.*

*Investments not classified as held-to-maturity investments, are classified as available-for-sale investments and carried at fair value. Unrealised gains and losses arising from changes in the fair value are recognised in other comprehensive income. On disposal of an investment, the cumulative fair value adjustment recognised in equity is recognised in profit or loss.*

*Investments in equity instruments whose fair values can not be reliably measured are stated at cost.*

*At the end of each reporting period, the Group assesses whether there is objective evidence that an investment is impaired. If there is a permanent decline in the fair value of held-to-maturity and available-for-sale investments, the decline is charged to profit or loss.*

*Written down values of such investments become their new cost basis, except for available-for-sale investments carried at fair value. Any subsequent increase in the fair value of available-for-sale investments in equity instruments carried at fair value is recognised in other comprehensive income. While for available-for-sale investments in debt instruments, the impairment loss in the fair value is reversed through profit or loss.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**i. Investasi pada instrumen utang, instrumen  
ekuitas dan reksadana (lanjutan)**

Harga pokok efek yang dijual ditentukan dengan metode rata-rata tertimbang.

Dividen dari investasi pada efek ekuitas diakui pada saat diumumkan.

**j. Properti investasi**

Properti investasi merupakan tanah atau bangunan yang dimiliki untuk sewa operasi atau kenaikan nilai, dan tidak digunakan maupun dijual dalam kegiatan operasi.

Properti investasi dicatat sebesar nilai wajar, yang mencerminkan kondisi pasar yang ditentukan oleh penilai independen. Perubahan nilai wajar properti investasi diakui pada laba rugi.

**k. Tanaman perkebunan**

Tanaman belum menghasilkan dinyatakan sebesar harga perolehan yang meliputi biaya persiapan lahan, penanaman, pemupukan dan pemeliharaan, kapitalisasi biaya pinjaman yang digunakan untuk membiayai pengembangan tanaman belum menghasilkan dan biaya tidak langsung lainnya yang dialokasikan berdasarkan luas hektar tertanam.

Pada saat tanaman sudah menghasilkan, akumulasi harga perolehan tersebut direklasifikasi ke tanaman menghasilkan. Penyusutan tanaman menghasilkan dimulai pada tahun dimana tanaman tersebut menghasilkan, dengan menggunakan metode garis lurus selama taksiran masa manfaat ekonomis yaitu 20 tahun.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**i. Investments in debt instruments, equity  
instruments and mutual funds  
(continued)**

*Cost of securities sold is determined by the weighted average method.*

*Dividends from investments in equity securities are recognised when declared.*

**j. Investment properties**

*Investment properties represents land or buildings held for operating lease or for capital appreciation purposes, rather than for use or sale in the ordinary course of business.*

*Investment properties are stated at fair value, which reflects the market condition determined by independent valuers. Changes in the fair value of investment property are recorded in profit or loss.*

**k. Plantations**

*Immature plantations are stated at acquisition cost which includes costs incurred for field preparation, planting, fertilising and maintenance, capitalisation of borrowing costs incurred on loans used to finance the development of immature plantations and an allocation of other indirect costs based on planted hectares.*

*When the plantations are mature, the accumulated costs are reclassified to mature plantations. Depreciation of mature plantations commences in the year when the plantations are mature using the straight-line method over the estimated useful life of 20 years.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**I. Aset tetap dan penyusutan**

**I. Fixed assets and depreciation**

Aset tetap diakui sebesar harga perolehan, dikurangi dengan akumulasi penyusutan dan penurunan nilai. Aset tetap, kecuali tanah dan aset dalam penyelesaian, disusutkan sampai dengan nilai sisanya dengan menggunakan metode garis lurus, berdasarkan estimasi masa manfaat aset tetap sebagai berikut:

*Fixed assets are stated at cost, less accumulated depreciation and impairment. Fixed assets, except land and assets under construction, are depreciated to their residual value using the straight-line method, based on the estimated useful lives of the fixed assets as follows:*

	<b>Tahun/Years</b>	
Bangunan dan fasilitasnya	2 - 25	<i>Building and leasehold improvement</i>
Mesin dan peralatan	2 - 20	<i>Machinery and equipment</i>
Alat berat	5 - 8	<i>Heavy equipment</i>
Alat pengangkutan	2 - 25	<i>Transportation equipment</i>
Perabot dan peralatan kantor	2 - 10	<i>Furniture and office equipment</i>
Alat pengangkutan yang disewakan	4 - 8	<i>Transportation equipment for lease</i>
Peralatan kantor yang disewakan	2 - 5	<i>Office equipment for lease</i>
Alat berat yang disewakan	5	<i>Heavy equipment for lease</i>

Tanah tidak disusutkan.

*Land is not depreciated.*

Akumulasi biaya konstruksi bangunan dan pemasangan mesin dikapitalisasi sebagai "Aset dalam penyelesaian". Biaya-biaya tersebut direklasifikasi ke akun aset tetap pada saat proses konstruksi atau pemasangan selesai. Penyusutan mulai dibebankan pada saat aset tersebut siap untuk digunakan.

*The accumulated costs of the construction of buildings and the installation of machinery are capitalised as "Assets under construction". These costs are reclassified to the appropriate fixed asset accounts when the construction or installation is completed. Depreciation is charged from the date when assets are ready for use.*

Biaya-biaya setelah pengakuan awal aset diakui sebagai bagian dari nilai tercatat aset atau sebagai aset yang terpisah, sebagaimana seharusnya, hanya apabila kemungkinan besar Grup akan mendapatkan manfaat ekonomis di masa depan berkenaan dengan aset tersebut dan biaya perolehan aset dapat diukur dengan andal. Nilai yang terkait dengan penggantian komponen tidak diakui. Biaya perbaikan dan pemeliharaan dibebankan ke dalam laba rugi selama periode dimana biaya-biaya tersebut terjadi.

*Subsequent costs are included in the asset's carrying amount or recognised as a separate asset, as appropriate, only when it is probable that future economic benefits associated with the item will flow to the Group and the cost of the item can be measured reliably. Amounts in respect of replaced parts are derecognised. All other repairs and maintenance are charged to profit or loss during the period in which they are incurred.*

Nilai residu, umur manfaat aset dan metode penyusutan ditelaah dan jika perlu disesuaikan, pada setiap akhir periode pelaporan.

*The assets' residual values, useful lives and depreciation method are reviewed and adjusted if appropriate, at the end of each reporting period.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**l. Aset tetap dan penyusutan (lanjutan)**

Apabila aset tetap dilepas, maka nilai tercatat dan akumulasi penyusutannya dikeluarkan dari laporan posisi keuangan konsolidasian dan keuntungan atau kerugian yang dihasilkan dari pelepasan aset tetap diakui dalam laba rugi.

**m. Properti pertambangan**

Properti pertambangan teridentifikasi yang diperoleh melalui suatu kombinasi bisnis pada awalnya diakui sebagai aset sebesar nilai wajarnya. Properti pertambangan disajikan sebesar harga perolehan dikurangi dengan akumulasi penyusutan dan kerugian atas penurunan nilai. Nilai dari properti pertambangan ini disusutkan menggunakan metode unit produksi mulai dari awal operasi komersial perusahaan. Penyusutan tersebut dihitung berdasarkan estimasi cadangan. Perubahan dalam estimasi cadangan dilakukan secara prospektif, dimulai sejak periode terjadinya perubahan.

**n. Hak konsesi**

Hak konsesi merupakan hak perusahaan jalan tol berdasarkan perjanjian konsesi jasa. Hak konsesi jalan tol diakui sebesar harga perolehan, dikurangi dengan akumulasi amortisasi dan kerugian penurunan nilai. Hak konsesi jalan tol diakui sebagai bagian aset takberwujud yang diamortisasi sejak jalan tol siap digunakan. Pada tahun 2015, Grup mengubah dasar metode amortisasi menjadi unit produksi (jumlah kendaraan), yang sebelumnya menggunakan dasar garis lurus.

**o. Goodwill**

*Goodwill* merupakan selisih lebih biaya perolehan atas kepemilikan Grup terhadap nilai wajar aset neto teridentifikasi entitas anak, ventura bersama atau entitas asosiasi pada tanggal akuisisi. Kepentingan nonpengendali diukur pada proporsi kepemilikan kepentingan nonpengendali atas aset neto teridentifikasi pada tanggal akuisisi. Jika biaya perolehan lebih rendah dari nilai wajar aset neto yang diperoleh, perbedaan tersebut diakui langsung dalam laba rugi.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**l. Fixed assets and depreciation (continued)**

*When fixed assets are disposed, their carrying values and the related accumulated depreciation are eliminated from the consolidated statements of financial position and the resulting gains or losses on the disposal of fixed assets is recognised in profit or loss.*

**m. Mining properties**

*Identifiable mining properties acquired in a business combination are initially recognised as assets at their fair value. Mining properties are stated at cost less accumulated depreciation and impairment losses. The value of mining properties is depreciated using the units of production method from the date of the commencement of commercial operations. The depreciation is calculated based on estimated mineable reserves. Changes in estimated reserves are accounted for, on a prospective basis, from the beginning of the period in which the change occurs.*

**n. Concession rights**

*Concession rights are operating rights for toll roads under service concession arrangements. Toll road concession rights are stated at cost, less accumulated amortisation and impairment losses. Toll road concession rights are recognised as part of intangible assets and amortised since the toll roads are ready for use. In 2015, the Group changed the amortisation method basis into unit of production (volume of traffic), having previously used the straight-line basis.*

**o. Goodwill**

*Goodwill represents the excess of the cost of an acquisition over the fair value of the Group's share of the net identifiable assets of the acquired subsidiary, joint venture or associate at the effective date of acquisition. Non-controlling interests are measured at their proportionate share of the net identifiable assets at the acquisition date. If the cost of acquisition is less than the fair value of the net assets acquired, the difference is recognised directly in profit or loss.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**o. Goodwill (lanjutan)**

*Goodwill* atas akuisisi ventura bersama dan entitas asosiasi disajikan di dalam investasi pada ventura bersama dan entitas asosiasi. *Goodwill* dicatat sebesar biaya perolehan dikurangi dengan akumulasi kerugian penurunan nilai.

*Goodwill* atas akuisisi entitas anak diuji penurunan nilainya setiap tahun dan ketika terdapat indikasi penurunan nilai. *Goodwill* dialokasikan pada setiap unit penghasil kas atau kelompok unit penghasil kas untuk tujuan uji penurunan nilai.

Keuntungan atau kerugian atas pelepasan entitas anak, ventura bersama dan entitas asosiasi termasuk nilai tercatat dari *goodwill* yang terkait dengan entitas yang dijual.

**p. Biaya eksplorasi dan pengembangan**

Aktivitas eksplorasi dan evaluasi mencakup penemuan sumber daya pertambangan, penentuan evaluasi kelayakan teknis dan komersial atas pertambangan. Pengeluaran tersebut dikapitalisasi setelah cadangan tambang dapat dibuktikan kelayakan teknis dan komersialnya.

Biaya pengembangan merupakan biaya yang berkaitan langsung dengan pembangunan sebuah tambang dan infrastrukturnya.

Kapitalisasi biaya eksplorasi, evaluasi dan pengembangan, jika berupa aset berwujud, dicatat sebagai bagian dari aset tetap yang diakui sebesar harga perolehan dikurangi dengan penurunan nilai. Sedangkan, biaya lainnya dicatat sebagai aset takberwujud.

Biaya eksplorasi dan pengembangan tangguhkan disajikan sebagai bagian dari "Aset takberwujud lainnya".

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**o. Goodwill (continued)**

*Goodwill* on acquisitions of joint venture and associate is included in investment in joint venture and associate. *Goodwill* is carried at cost less accumulated impairment loss.

*Goodwill* on acquisition of subsidiary is tested for impairment annually and whenever there is indication of impairment. *Goodwill* is allocated to cash-generating units or groups of cash-generating units for the purpose of impairment testing.

The profit or loss on disposal of subsidiary, joint venture and associate includes the carrying amount of goodwill relating to the entity sold.

**p. Exploration and development expenditures**

*Exploration and evaluation activity* involves the search for mining resources, the determination of technical feasibility and the assesment of commercial viability of an identified resource. The expenditure is capitalised when the existence of technically feasible and commercially viable mining reserves have been established.

*Development expenditure* is cost directly attributable to the construction of a mine and the related infrastructure.

*Capitalised exploration, evaluation and development expenditure* considered to be tangible is recorded as a component of fixed assets at cost less impairment charges. Otherwise, it is recorded as an intangible assets.

*Deferred exploration and development expenditure* are classified as a part of "Other intangible assets".

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**q. Penurunan nilai aset non-keuangan**

Aset tetap dan aset tidak lancar lainnya, termasuk aset takberwujud, selain *goodwill*, ditelaah untuk mengetahui apakah telah terjadi penurunan nilai bilamana terdapat kejadian atau perubahan keadaan yang mengindikasikan bahwa nilai tercatat aset tersebut tidak dapat diperoleh kembali. Kerugian akibat penurunan nilai diakui sebesar selisih antara nilai tercatat aset dengan nilai yang dapat diperoleh kembali dari aset tersebut.

Nilai yang dapat diperoleh kembali atas sebuah aset adalah nilai yang lebih tinggi antara nilai wajar dikurangi biaya untuk menjual dan nilai pakai. Dalam rangka mengukur penurunan nilai, aset dikelompokkan hingga unit terkecil yang menghasilkan arus kas terpisah.

Setiap tanggal pelaporan, aset non-keuangan, selain *goodwill*, yang telah mengalami penurunan nilai ditelaah untuk menentukan apakah terdapat kemungkinan pemulihan penurunan nilai. Jika terjadi pemulihan nilai, maka langsung diakui dalam laba rugi, tetapi tidak boleh melebihi akumulasi rugi penurunan nilai yang telah diakui sebelumnya.

**r. Instrumen keuangan derivatif**

Grup hanya melakukan kontrak instrumen keuangan derivatif untuk melindungi eksposur yang mendasarinya ("*underlying*"). Instrumen keuangan derivatif diukur sebesar nilai wajarnya.

Metode pengakuan keuntungan atau kerugian yang timbul tergantung dari apakah derivatif tersebut dimaksudkan sebagai instrumen lindung nilai untuk tujuan akuntansi dan sifat dari *item* yang dilindung nilai. Grup menentukan derivatif sebagai lindung nilai atas risiko suku bunga dan nilai tukar mata uang asing sehubungan dengan liabilitas yang diakui (lindung nilai atas arus kas).

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**q. Impairment of non-financial assets**

*Fixed assets and other non-current assets, including intangible assets, other than goodwill, are reviewed for impairment whenever events or changes in circumstances indicate that the carrying amount may not be recoverable. An impairment loss is recognised for the amount by which the carrying amount of the asset exceeds its recoverable amount.*

*Recoverable amount of an asset is the higher of its fair value less cost to sell and its value in use. For the purposes of assessing impairment, assets are grouped at the lowest levels for which there are separately identifiable cash flows.*

*At each reporting date, non-financial assets, other than goodwill, that suffered impairment are reviewed for possible reversal of the impairment. Recoverable amount is immediately recognised in profit or loss, but not in excess of any accumulated impairment loss previously recognised.*

**r. Derivative financial instruments**

*The Group only enters into derivative financial instrument contracts in order to hedge underlying exposures. Derivative financial instruments are recognised at their fair values.*

*The method of recognising the resulting gains or losses depends on whether the derivative is designated as a hedging instrument for accounting purposes and the nature of the item being hedged. The Group designates derivatives as hedges of the interest rate and foreign exchange rate risk associated with a recognised liability (cash flow hedge).*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**r. Instrumen keuangan derivatif (lanjutan)**

Perubahan nilai wajar derivatif yang ditetapkan dan memenuhi kriteria lindung nilai atas arus kas untuk tujuan akuntansi, bagian efektifnya, diakui di penghasilan komprehensif lain. Ketika instrumen derivatif tersebut kadaluarsa atau tidak lagi memenuhi kriteria lindung nilai untuk tujuan akuntansi, maka keuntungan atau kerugian kumulatif di ekuitas, diakui pada laba rugi.

Perubahan nilai wajar derivatif yang tidak memenuhi kriteria lindung nilai untuk tujuan akuntansi diakui pada laba rugi.

Nilai wajar instrumen keuangan derivatif diklasifikasikan sebagai aset atau liabilitas tidak lancar jika sisa jatuh tempo instrumen keuangan derivatif yang dilindungi nilai lebih dari 12 bulan.

Pengukuran nilai wajar atas *interest rate swaps*, *cross currency swaps* dan kontrak berjangka valuta asing ditentukan berdasarkan tingkat suku bunga kuotasian yang diberikan oleh bank atas kontrak yang dimiliki Grup pada tanggal posisi laporan keuangan yang dihitung berdasarkan tingkat suku bunga pasar dan kurs valuta asing yang dapat diobservasi.

Perubahan atas nilai wajar dari kontrak *interest rate swaps* dan *cross currency swaps* yang ditetapkan sebagai instrumen lindung nilai, yang secara efektif menghapus variabilitas arus kas dari pinjaman terkait, dicatat di penghasilan komprehensif lain. Nilai ini kemudian diakui dalam laba rugi sebagai penyesuaian atas laba atau rugi selisih kurs dan beban bunga pinjaman terkait yang dilindungi nilai pada periode yang sama dimana selisih kurs dan beban bunga tersebut mempengaruhi laba rugi.

**s. Utang usaha**

Utang usaha pada awalnya diakui sebesar nilai wajar dan selanjutnya diukur pada biaya perolehan diamortisasi dengan menggunakan metode bunga efektif, kecuali efek diskontonya tidak material.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**r. Derivative financial instruments  
(continued)**

*Changes in the fair value of derivatives that are designated and qualify as cash flow hedges for accounting purposes and that are effective, are recognised in other comprehensive income. When a hedging instrument expires, or when a hedge no longer meets the criteria for hedge accounting, the cumulative gains or losses in equity is recognised in profit or loss.*

*Changes in the fair value of derivatives that do not meet the criteria for hedge accounting purposes are recorded in profit or loss.*

*The fair value of derivative financial instruments is classified as a non-current asset or liability if the remaining maturities of the derivative financial instruments are greater than 12 months.*

*The fair value measurements of interest rate swaps, cross currency swaps and forward foreign exchange contracts have been determined using rates quoted by the bank for contracts owned by the Group at the balance sheet date and calculated by reference to observable market interest rates and foreign exchange rates.*

*Changes in the fair value of the interest rate swaps and cross currency swaps designated as hedging instruments that effectively offset the variability of cash flows associated with the borrowings are recorded in other comprehensive income. The amounts are subsequently recognised in profit or loss as adjustments of the exchange rate differences and interest expense related to the hedged borrowings in the same period in which the related exchange rate differences and interest effect earnings.*

**s. Trade payables**

*Trade payables are initially measured at fair value and subsequently measured at amortised cost using the effective interest method, except where the effect of discounting would be immaterial.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**t. Provisi**

Provisi diakui apabila Grup mempunyai kewajiban kini (baik bersifat hukum maupun konstruktif) sebagai akibat peristiwa masa lalu dan besar kemungkinan penyelesaian kewajiban tersebut mengakibatkan arus keluar sumber daya dan kewajiban tersebut dapat diestimasi dengan andal.

Provisi diukur sebesar nilai kini dari estimasi terbaik manajemen atas pengeluaran yang diperlukan untuk menyelesaikan liabilitas kini pada akhir periode pelaporan. Tingkat diskonto digunakan untuk menentukan nilai kini dan risiko yang terkait dengan kewajiban. Peningkatan provisi seiring dengan berjalannya waktu diakui sebagai biaya keuangan.

**u. Pinjaman**

Pada saat pengakuan awal, pinjaman diakui sebesar nilai wajar, dikurangi dengan biaya-biaya transaksi yang terjadi. Selanjutnya, pinjaman diukur pada biaya perolehan diamortisasi dengan menggunakan metode suku bunga efektif.

Biaya pinjaman yang dapat diatribusikan secara langsung dengan akuisisi atau konstruksi *qualifying assets*, dikapitalisasi hingga aset tersebut selesai secara substansial. Biaya pinjaman lainnya diakui sebagai beban dalam laba rugi pada periode terjadinya.

Pinjaman diklasifikasikan sebagai liabilitas jangka pendek kecuali Grup memiliki diskresi dan niat untuk memperpanjang sesuai persyaratan perjanjian dan akan jatuh tempo dalam waktu lebih dari 12 bulan setelah periode pelaporan.

**v. Imbalan kerja**

**Imbalan kerja jangka pendek**

Imbalan kerja jangka pendek diakui pada saat terutang kepada karyawan.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**t. Provisions**

*Provisions are recognised when the Group has a present obligation (legal as well as constructive) as a result of past events and it is more likely than not that an outflow of resources embodying economic benefits will be required to settle the obligation and a reliable estimate of the amount of the obligation can be made.*

*Provisions are measured at the present value of management's best estimate of the expenditure required to settle the present obligation at the end of the reporting period. The discount rate used to determine the present value incorporate the risks specific to the liability. The increase in the provision due to the passage of time is recognised as finance costs.*

**u. Borrowings**

*Borrowings are initially recognised at fair value, net of transaction costs incurred. Subsequently, borrowings are stated at amortised cost using the effective interest method.*

*Borrowing costs, which are directly attributable to the acquisition or construction of qualifying assets, are capitalised until the asset is substantially completed. All other borrowing costs are recognised in profit or loss in the period in which they are incurred.*

*Borrowings are classified under current liabilities unless the Group has discretion and intention to roll-over as required by the agreements and their maturities are more than 12 months after the reporting period.*

**v. Employee benefits**

**Short-term employee benefits**

*Short-term employee benefits are recognised when they accrue to the employees.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**v. Imbalan kerja (lanjutan)**

**Imbalan pascakerja**

Grup memiliki program pensiun imbalan pasti dan iuran pasti.

Program pensiun imbalan pasti adalah program pensiun yang menetapkan jumlah imbalan pensiun yang akan diterima oleh karyawan pada saat pensiun, yang biasanya tergantung pada beberapa faktor, seperti umur, masa kerja dan jumlah kompensasi (Dana Pensiun Astra 1 - DPA 1).

Program pensiun iuran pasti adalah program pensiun dimana Grup akan membayar iuran tetap kepada sebuah entitas terpisah (Dana Pensiun Astra 2 - DPA 2).

Grup diharuskan menyediakan imbalan pensiun minimum yang diatur dalam UU No. 13/2003, yang merupakan liabilitas imbalan pasti. Jika imbalan pensiun sesuai dengan UU No. 13/2003 lebih besar dari program pensiun yang ada, selisih tersebut diakui sebagai bagian dari liabilitas imbalan pensiun.

Liabilitas imbalan pensiun merupakan nilai kini liabilitas imbalan pasti pada akhir periode pelaporan dikurangi dengan nilai wajar aset program. Liabilitas imbalan pasti dihitung setiap tahun oleh aktuaris independen dengan menggunakan metode *projected unit credit*.

Nilai kini liabilitas imbalan pasti ditentukan dengan mendiskontokan estimasi arus kas di masa depan dengan menggunakan tingkat bunga obligasi pemerintah jangka panjang pada akhir periode pelaporan dalam mata uang Rupiah sesuai dengan mata uang di mana imbalan tersebut akan dibayarkan dan yang memiliki jangka waktu yang sesuai dengan liabilitas imbalan pensiun yang bersangkutan.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**v. Employee benefits (continued)**

**Post-employment benefits**

*The Group has defined benefit and defined contribution pension plans.*

*A defined benefit pension plan is a pension plan that defines an amount of pension that will be received by the employee on becoming entitled to a pension, which usually depends on factors, such as age, years of service and compensation (Dana Pensiun Astra 1 - DPA 1).*

*Defined contribution plans are pension plans under which the Group pay fixed contributions into a separate entity (Dana Pensiun Astra 2 - DPA 2).*

*The Group is required to provide a minimum pension benefit as stipulated in the Law No.13/2003, which represents an underlying defined benefit obligation. If the pension benefits based on Law No. 13/2003 are higher than those based on the existing pension plan, the difference is recorded as part of the overall pension benefits obligation.*

*The pension benefit obligation is the present value of the defined benefit obligation at end of the reporting period less the fair value of plan assets. The defined benefit obligation is calculated annually by an independent actuary using the projected unit credit method.*

*The present value of the defined benefit obligation is determined by discounting the estimated future cash outflows using the yield at end of the reporting period of long-term government bonds denominated in Rupiah in which the benefits will be paid and that have terms to maturity similar to the related pension obligation.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN** (lanjutan)

**v. Imbalan kerja** (lanjutan)

**Imbalan pascakerja** (lanjutan)

Pengukuran kembali yang timbul dari penyesuaian dan perubahan dalam asumsi-asumsi aktuarial langsung diakui seluruhnya melalui penghasilan komprehensif lainnya. Akumulasi saldo pengukuran kembali dilaporkan di saldo laba.

Biaya jasa lalu yang timbul dari amandemen atau kurtailmen program diakui sebagai beban dalam laba rugi pada saat terjadinya.

Perseroan dan beberapa entitas anak memberikan imbalan pascakerja lainnya, seperti uang pisah, cuti masa persiapan pensiun dan uang penghargaan. Imbalan berupa uang pisah, dibayarkan kepada karyawan yang mengundurkan diri secara sukarela, setelah memenuhi minimal masa kerja tertentu. Cuti masa persiapan pensiun umumnya diberikan tiga atau enam bulan sebelum memasuki usia pensiun. Imbalan berupa uang penghargaan diberikan apabila karyawan bekerja hingga mencapai usia pensiun. Imbalan ini dihitung dengan menggunakan metodologi yang sama dengan metodologi yang digunakan dalam perhitungan program pensiun imbalan pasti.

**Imbalan kerja jangka panjang lainnya**

Imbalan kerja jangka panjang lainnya seperti cuti berimbalan jangka panjang dan penghargaan *jubilee* dihitung dengan menggunakan metode *projected unit credit* dan didiskontokan ke nilai kini. Imbalan ini dihitung dengan menggunakan metodologi yang sama dengan metodologi yang digunakan dalam perhitungan program pensiun imbalan pasti, kecuali untuk pengukuran kembali yang diakui pada laba rugi.

**w. Saham**

Saham biasa diklasifikasikan sebagai ekuitas.

Tambahan biaya yang secara langsung terkait dengan penerbitan saham atau opsi baru disajikan pada bagian ekuitas sebagai pengurang, sebesar jumlah yang diterima bersih setelah dikurangi pajak.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES** (continued)

**v. Employee benefits** (continued)

**Post-employment benefits** (continued)

*Remeasurements arising from experience adjustments and changes in actuarial assumptions are directly recognised in other comprehensive income. Accumulated remeasurements balance reported in retained earnings.*

*Past service costs arising from amendment or curtailment programs are recognised as expense in profit or loss when incurred.*

*The Company and certain subsidiaries also provide other post-employment benefits, such as separation pay, retirement preparation leave and service pay. The separation pay benefit is paid to employees who voluntarily resign, subject to a minimum number of years of service. Entitlement to retirement preparation leave vests typically three or six months before retirement. The service pay benefit vests when the employees reach their retirement age. These benefits are accounted for using the same methodology as for the defined benefit pension plan.*

**Other long-term employee benefits**

*Other long-term employee benefits such as long service leave and jubilee awards are calculated using the projected unit credit method and discounted to present value. These benefits are accounted for using the same methodology as for the defined benefit pension plan, except for remeasurements which are recognised in profit or loss.*

**w. Shares**

*Ordinary shares are classified as equity.*

*Incremental costs directly attributable to the issue of new shares or options are shown in equity as a deduction, net of tax, from the proceeds.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**x. Pengakuan pendapatan dan beban**

Pendapatan bersih diukur pada nilai wajar imbalan yang diterima atau yang dapat diterima. Pendapatan bersih adalah pendapatan Grup yang diperoleh dari penjualan barang dan jasa yang diberikan dalam kegiatan usaha normal, termasuk jasa keuangan setelah dikurangi diskon, retur, insentif penjualan, pajak penjualan barang mewah, pajak pertambahan nilai dan pungutan ekspor.

Grup mengakui pendapatan pada saat jumlah pendapatan dapat diukur dengan andal, besar kemungkinan bahwa manfaat ekonomi masa depan akan mengalir ke entitas dan ketika kriteria tertentu terpenuhi untuk setiap aktivitas Grup seperti yang dijelaskan di bawah.

Pendapatan dari penjualan barang diakui pada saat risiko dan manfaat kepemilikan barang secara signifikan telah berpindah kepada pelanggan.

Pendapatan jasa diakui pada saat jasa diberikan.

Pendapatan dari pembiayaan konsumen dan sewa pembiayaan diakui sesuai dengan jangka waktu kontrak berdasarkan metode suku bunga efektif.

Pendapatan premi diakui sejak berlakunya polis. Kontrak asuransi yang berjangka waktu lebih dari satu tahun dan memiliki klausul dapat dibatalkan sewaktu-waktu, diakui sebagai kontrak asuransi jangka pendek sehingga pendapatan premi ditangguhkan dan diamortisasi sesuai dengan periode berlakunya kontrak asuransi.

Pendapatan dari jasa konstruksi diakui dengan metode persentase penyelesaian berdasarkan kemajuan fisik proyek pada tanggal pelaporan.

Pendapatan jasa operasi dan pemeliharaan atas perjanjian konsesi jasa diakui pada saat penyerahan jasa.

Beban diakui pada saat terjadinya, dengan menggunakan dasar akrual.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**x. Revenue and expense recognition**

*Net revenue is measured at the fair value of consideration received or receivable. Net revenue represents revenue earned from the sale of the Group's products and services provided in the normal course of business, including financial services, net of discounts, returns, sales incentives, luxury sales tax, value added tax and export duty.*

*The Group recognises revenue when the amount of revenue can be reliably measured, it is probable that future economic benefits will flow to the entity and when specific criteria have been met for each of the Group's activities as described below.*

*Revenue from the sale of goods is recognised when the significant risks and rewards of ownership of the goods have been transferred to customers.*

*Revenue from the rendering of services is recognised when services are rendered.*

*Revenue from consumer financing and finance leases are recognised over the term of the respective contracts using the effective interest method.*

*Premium income recognised upon inception of the policy. Insurance contract with a term of more than one year and with clause that can be cancellable at any time by both parties, are treated as short term insurance contract, therefore the premium income is deferred and amortised over the period of the insurance contract.*

*Revenues from construction services are recognised based on the percentage of completion method, determined using physical progress of the projects at the reporting date.*

*Revenue relating to operation and maintenance service under service concession arrangements is recognised when the services are rendered.*

*Expenses are recognised as incurred on an accruals basis.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**y. Perpajakan**

Beban pajak penghasilan terdiri dari pajak penghasilan kini dan pajak penghasilan tangguhan. Pajak tersebut diakui dalam laba rugi, kecuali apabila pajak tersebut terkait dengan transaksi atau kejadian yang diakui ke penghasilan komprehensif lain atau langsung ke ekuitas.

Pajak penghasilan kini dihitung dengan menggunakan tarif pajak dan undang-undang perpajakan yang berlaku pada tanggal pelaporan. Aset dan liabilitas pajak kini diukur sebesar nilai yang diharapkan dapat terpulihkan atau dibayar.

Pajak penghasilan tangguhan diakui dengan menggunakan *balance sheet liability method*, untuk rugi fiskal belum dikompensasi dan untuk semua perbedaan temporer antara dasar pengenaan pajak atas aset dan liabilitas dengan nilai tercatatnya di masing-masing perusahaan. Semua perbedaan temporer kena pajak diakui sebagai pajak tangguhan, kecuali perbedaan temporer kena pajak yang berasal dari pengakuan awal *goodwill*, pengakuan awal aset atau liabilitas dari transaksi yang bukan kombinasi bisnis serta pengakuan awal aset atau liabilitas pada waktu transaksi tidak mempengaruhi laba akuntansi dan laba kena pajak.

Pajak penghasilan tangguhan ditentukan dengan menggunakan tarif pajak yang berlaku atau secara substansi telah diberlakukan pada tanggal pelaporan dan diharapkan berlaku pada saat aset pajak tangguhan direalisasi atau liabilitas pajak tangguhan diselesaikan.

Aset pajak tangguhan diakui apabila besar kemungkinan jumlah penghasilan kena pajak di masa mendatang akan memadai untuk dikompensasi dengan perbedaan temporer yang dapat dikurangkan dan rugi fiskal yang masih dapat dimanfaatkan.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**y. Taxation**

*The income tax expense comprises current and deferred income tax. Tax is recognised in profit or loss, except to the extent that it relates to items recognised to other comprehensive income or directly to equity.*

*The current income tax is calculated using tax rates and tax laws that have been enacted at reporting date. Current tax assets and liabilities are measured at the amount expected to be recovered or paid.*

*Deferred income tax is provided using the balance sheet liability method, for tax loss carried forward and for all temporary differences arising between the tax bases of assets and liabilities and their carrying amount for each entity. Deferred tax shall be recognised for all taxable temporary differences, except to the extent that the deferred tax arises from the initial recognition of goodwill, the initial recognition of an asset or liability in a transaction which is not a business combination and also the initial recognition of an asset or liability in a transaction which at the time of transaction affects neither accounting profit nor taxable profit.*

*Deferred income tax is determined using tax rates that have been enacted or substantially enacted as at the reporting date and is expected to be applied when the related deferred tax asset is realised or the deferred tax liability is settled.*

*Deferred tax assets are recognised to the extent that it is probable that future taxable profit will be available against which the deductible temporary differences and tax losses carried forward can be utilised.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**z. Sewa**

**i. Sewa pembiayaan – Grup merupakan  
pihak yang menyewa**

Grup menyewa aset tetap tertentu. Sewa aset tetap dimana Grup memiliki secara substansi seluruh risiko dan manfaat kepemilikan aset, diklasifikasikan sebagai sewa pembiayaan. Sewa pembiayaan dikapitalisasi pada awal masa sewa sebesar nilai terendah antara nilai wajar aset tetap sewaan atau nilai kini pembayaran sewa minimum.

Setiap pembayaran sewa dialokasikan antara porsi pelunasan liabilitas dan biaya keuangan. Jumlah liabilitas sewa, setelah dikurangi biaya keuangan, disajikan sebagai liabilitas jangka panjang kecuali untuk bagian yang jatuh tempo dalam waktu 12 bulan atau kurang yang disajikan sebagai liabilitas jangka pendek. Unsur bunga dalam biaya keuangan dibebankan ke laba rugi selama masa sewa yang menghasilkan tingkat suku bunga konstan atas saldo liabilitas. Aset tetap yang diperoleh melalui sewa pembiayaan disusutkan selama jangka waktu yang lebih pendek antara umur manfaat aset dan masa sewa.

**ii. Sewa pembiayaan – Grup merupakan  
pihak yang menyewakan**

Lihat Catatan 2f dan 2x.

**iii. Sewa operasi – Grup merupakan pihak  
yang menyewa**

Sewa dimana bagian signifikan dari risiko dan manfaat kepemilikan aset berada pada lessor diklasifikasikan sebagai sewa operasi.

Pembayaran yang dilakukan untuk sewa operasi dibebankan ke laba rugi dengan dasar garis lurus selama masa sewa.

**iv. Sewa operasi – Grup merupakan pihak  
yang menyewakan**

Pendapatan sewa diakui dengan dasar garis lurus selama masa sewa. Lihat Catatan 2l dan 14 atas aset sewaan untuk sewa operasi.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**z. Leases**

**i. Finance leases – the Group is the  
lessee**

The Group leases certain fixed assets. Leases of fixed assets where the Group has substantially all the risks and rewards of ownership, are classified as finance leases. Finance leases are capitalised at the commencement of the lease at the lower of the fair value of the leased fixed assets and the present value of the minimum lease payments.

Each lease payment is allocated between the liability portion and a finance cost. The corresponding rental obligations, net of finance costs, are included in other long-term liabilities except for those with maturities of 12 months or less which are included in current liabilities. The interest element of the finance cost is charged to profit or loss over the lease period so as to produce a constant rate of interest on the remaining balance of the liability. Fixed assets acquired under finance leases are depreciated over the shorter of the useful life of the assets or the lease term.

**ii. Finance leases – the Group is the  
lessor**

Refer to Notes 2f and 2x.

**iii. Operating leases – the Group is the  
lessee**

Leases where a significant portion of the risks and rewards of ownership are retained by the lessor are classified as operating leases.

Payments made under operating leases are charged to profit or loss on a straight-line basis over the period of the lease.

**iv. Operating leases – the Group is the  
lessor**

Rental income is recognised on a straight-line basis over the lease term. Refer to Notes 2l and 14 on assets leased out under operating lease.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**2. IKHTISAR KEBIJAKAN AKUNTANSI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**aa. Laba per saham**

Laba per saham dasar dihitung dengan membagi laba yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk dengan jumlah rata-rata tertimbang saham biasa yang beredar pada tahun yang bersangkutan.

Pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014, tidak ada efek yang berpotensi menjadi saham biasa. Oleh karena itu, laba per saham dilusian sama dengan laba per saham dasar.

**ab. Dividen**

Pembagian dividen final diakui sebagai liabilitas ketika dividen tersebut disetujui Rapat Umum Pemegang Saham Perseroan. Pembagian dividen interim diakui sebagai liabilitas ketika dividen disetujui berdasarkan keputusan rapat Direksi dan persetujuan Dewan Komisaris telah diperoleh serta sudah diumumkan kepada publik.

**ac. Transaksi dengan pihak-pihak berelasi**

Grup melakukan transaksi dengan pihak-pihak berelasi sebagaimana didefinisikan dalam PSAK 7 "Pengungkapan Pihak-Pihak Berelasi". Seluruh transaksi dan saldo yang signifikan dengan pihak-pihak berelasi diungkapkan dalam catatan atas laporan keuangan konsolidasian.

**ad. Pelaporan segmen**

Segmen operasi dilaporkan dengan cara yang konsisten dengan pelaporan internal yang diberikan kepada pengambil keputusan operasional. Pengambil keputusan operasional bertanggung jawab untuk mengalokasikan sumber daya, menilai kinerja segmen operasi dan membuat keputusan strategis.

**2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING  
POLICIES (continued)**

**aa. Earnings per share**

*Basic earnings per share is calculated by dividing profit attributable to owners of the parent by the weighted average number of ordinary shares outstanding during the year.*

*As at 31 December 2015 and 2014, there were no existing instruments which could result in the issue of further ordinary shares. Therefore, diluted earnings per share is equivalent to basic earnings per share.*

**ab. Dividend**

*Final dividend distributions are recognised as a liability when the dividends are approved in the Company's General Meeting of the Shareholders. Interim dividend distributions are recognised as a liability when the dividends are approved by a Board of Directors' resolution, approval has been obtained from the Board of Commissioners and a public announcement has been made.*

**ac. Transactions with related parties**

*The Group enters into transactions with related parties as defined in PSAK 7 "Related Party Disclosures". All significant transactions and balances with related parties are disclosed in the notes to the consolidated financial statements.*

**ad. Segment reporting**

*Operating segments are reported in a consistent manner with the internal reporting provided to the chief operating decision-maker. The chief operating decision-maker is responsible for allocating resources, assessing performance of the operating segments and making strategic decisions.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**3. KOMBINASI BISNIS DAN TRANSAKSI  
DENGAN PIHAK NONPENGENDALI YANG  
SIGNIFIKAN**

**a. Kombinasi bisnis**

Pada bulan Januari dan Mei 2015, PT Karya Supra Perkasa ("KSP"), entitas anak tidak langsung melalui PT United Tractors Tbk, telah mengakuisisi 50,1% saham PT Acset Indonusa Tbk ("ACST") dengan total harga perolehan sebesar Rp 814 miliar dan KSP menjadi pemegang saham pengendali di ACST sejak bulan Januari 2015. Bisnis utama ACST adalah bergerak dalam bidang pembangunan dan jasa konstruksi yang berlokasi di Jakarta.

Berikut merupakan tabel rangkuman harga perolehan yang dibayar atas akuisisi ACST, jumlah aset teridentifikasi yang diperoleh, dan liabilitas yang diambil-alih pada tanggal akuisisi:

	<u>2015</u>
Kas dan setara kas	50
Piutang usaha	675
Piutang lain-lain	297
Aset tetap	375
Aset lancar dan tidak lancar lainnya	210
Liabilitas pajak tangguhan	(33)
Utang jangka panjang	(228)
Liabilitas lainnya	(599)
<i>Goodwill</i>	440
Kepentingan nonpengendali	<u>(373)</u>
Jumlah harga perolehan	814
Kas dan setara kas	<u>(50)</u>
Arus kas keluar atas akuisisi	<u>764</u>

*Goodwill* sebesar Rp 440 miliar yang timbul dari akuisisi tersebut merupakan sinergi yang diharapkan akan diperoleh dengan menggabungkan operasi Grup dan ACST.

Selama tahun yang berakhir 31 Desember 2015, ACST telah memberikan kontribusi pendapatan bersih dan laba yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk masing-masing sebesar Rp 639 miliar dan Rp 18 miliar sejak akuisisi.

**3. SIGNIFICANT BUSINESS COMBINATIONS  
AND TRANSACTION WITH NON-  
CONTROLLING INTERESTS**

**a. Business combinations**

In January and May 2015, PT Karya Supra Perkasa ("KSP"), an indirect subsidiary of PT United Tractors Tbk, has acquired 50.1% shares of PT Acset Indonusa Tbk ("ACST") with total purchase consideration of Rp 814 billion and KSP became the controlling shareholders in ACST since January 2015. ACST's main business is construction services located in Jakarta.

The following table summarises the consideration paid for the acquisition of ACST, the amounts of the identifiable assets acquired and the liabilities assumed at the acquisition date:

<i>Cash and cash equivalents</i>
<i>Trade receivables</i>
<i>Other receivables</i>
<i>Fixed assets</i>
<i>Other current and non-current assets</i>
<i>Deferred tax liabilities</i>
<i>Long-term debts</i>
<i>Other liabilities</i>
<i>Goodwill</i>
<i>Non-controlling interests</i>
<i>Total purchase consideration</i>
<i>Cash and cash equivalents</i>
<i>Cash outflow from acquisitions</i>

The goodwill of Rp 440 billion arising from the acquisition represents synergies expected from combining the operations of the Group and ACST.

During the year ended 31 December 2015, ACST has contributed net revenue and profit attributable to owners of the parent amounted to Rp 639 billion and Rp 18 billion, respectively, since acquisition.



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**3. KOMBINASI BISNIS DAN TRANSAKSI  
DENGAN PIHAK NONPENGENDALI YANG  
SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**a. Kombinasi bisnis (lanjutan)**

Pada bulan Juli 2014, PT Astra Agro Lestari Tbk, entitas anak langsung, mengakuisisi 100% saham PT Palma Plantasindo, sebuah perusahaan perkebunan kelapa sawit di Kalimantan Timur dengan harga perolehan Rp 309 miliar.

Transaksi kombinasi bisnis tersebut dilakukan sesuai dengan peraturan Otoritas Jasa Keuangan.

**b. Transaksi dengan kepentingan nonpengendali**

Pada bulan Maret dan Oktober 2014, PT Astra Sedaya Finance ("ASF"), entitas anak langsung, menerbitkan saham baru dengan jumlah keseluruhan 237.609.990 lembar, yang seluruhnya diambil bagian oleh PT Bank Permata Tbk, ventura bersama, dengan melakukan pembayaran total sebesar Rp 2,2 triliun.

Transaksi ini menyebabkan kepemilikan efektif Grup di ASF turun menjadi 86,14%. Laba yang diperoleh dari penurunan kepemilikan sebesar Rp 1,6 triliun telah dicatat ke ekuitas.

**4. KAS DAN SETARA KAS**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Kas	83	89	Cash on hand
Bank	13,896	12,114	Cash in bank
Deposito berjangka dan <i>call deposits</i>	<u>13,123</u>	<u>8,699</u>	Time and call deposits
	<u>27,102</u>	<u>20,902</u>	

**3. SIGNIFICANT BUSINESS COMBINATIONS  
AND TRANSACTION WITH NON-  
CONTROLLING INTERESTS (continued)**

**a. Business combinations (continued)**

*In July 2014, PT Astra Agro Letari Tbk, a direct subsidiary, acquired a 100% interest of PT Palma Plantasindo, a palm plantation firm in East Kalimantan for a purchase consideration of Rp 309 billion.*

*The business combinations were conducted in accordance with the Financial Service Authority's regulations.*

**b. Transactions with non-controlling interests**

*In March and October 2014, PT Astra Sedaya Finance ("ASF"), a direct subsidiary, issued 237,609,990 new shares, all of which were subscribed by PT Bank Permata Tbk, a joint venture, with total purchase consideration amounting to Rp 2.2 trillion.*

*As a result of this transaction, the Group's effective ownership in ASF decreased to 86.14%. The gain resulting from the dilution of ownership amounting to Rp 1.6 trillion has been recorded to equity.*

**4. CASH AND CASH EQUIVALENTS**

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**4. KAS DAN SETARA KAS (lanjutan)**

**4. CASH AND CASH EQUIVALENTS (continued)**

**a. Bank/Cash in bank**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Pihak berelasi/ <i>Related party</i> (lihat Catatan/ <i>refer to Note</i> 34f)		
PT Bank Permata Tbk	4,114	3,347
Pihak ketiga/ <i>Third parties</i> :		
Rupiah:		
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	431	1,281
PT Bank Central Asia Tbk	340	458
PT Bank QNB Indonesia Tbk	289	58
PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	219	234
PT Bank Bukopin Tbk	203	-
PT Bank Danamon Indonesia Tbk	196	65
PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk	165	758
PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk	141	55
Citibank N.A.	83	35
PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	80	420
PT Bank Maybank Indonesia Tbk	79	87
Standard Chartered Bank	70	93
PT Bank Pan Indonesia Tbk	55	19
PT Bank MNC International Tbk	52	6
Deutsche Bank AG	30	54
PT Bank Panin Syariah Tbk	24	98
PT Bank UOB Indonesia	5	259
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 50 miliar)/ <i>Others (below Rp 50 billion each)</i>	173	211
	<u>2,635</u>	<u>4,191</u>
Mata uang asing/ <i>Foreign currencies</i>		
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	1,772	91
PT Bank ANZ Indonesia	1,325	153
PT Bank OCBC NISP Tbk	1,262	652
PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	1,039	694
Standard Chartered Bank	579	166
PT Bank DBS Indonesia	353	1,177
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd	273	221
Citibank N.A.	120	412
PT Bank Danamon Indonesia Tbk	96	662
PT Bank Mizuho Indonesia	87	147
PT QNB Indonesia Tbk	61	-
PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia	49	81
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 50 miliar)/ <i>Others (below Rp 50 billion each)</i>	131	120
	<u>7,147</u>	<u>4,576</u>
Jumlah pihak ketiga/ <i>Total third parties</i>	<u>9,782</u>	<u>8,767</u>
Jumlah bank/ <i>Total cash in bank</i>	<u>13,896</u>	<u>12,114</u>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**4. KAS DAN SETARA KAS (lanjutan)**

**4. CASH AND CASH EQUIVALENTS (continued)**

**b. Deposito berjangka dan call deposits/Time and call deposits**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Pihak berelasi/ <i>Related party</i> (lihat Catatan/ <i>refer to Note 34f</i> )		
PT Bank Permata Tbk	1,433	1,674
Pihak ketiga/ <i>Third parties</i> :		
Rupiah:		
PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk	2,181	246
PT Bank Ekonomi Raharja Tbk	2,073	227
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	261	1,205
PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	227	750
PT Bank QNB Indonesia Tbk	206	332
PT Bank UOB Indonesia	172	209
PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	136	108
PT Bank Danamon Indonesia Tbk	108	163
PT Bank CIMB Niaga Tbk	105	121
PT Bank BNP Paribas Indonesia	96	-
PT Bank OCBC NISP Tbk	75	25
PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk	73	365
PT Bank Mega Tbk	66	132
PT Bank Bukopin Tbk	58	48
PT Bank Maybank Indonesia Tbk	55	199
PT Bank Pan Indonesia Tbk	30	85
PT Bank DBS Indonesia	27	308
PT Bank ICBC Indonesia	-	50
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 50 miliar)/ <i>Others (below Rp 50 billion each)</i>	105	72
	<b>6,054</b>	<b>4,645</b>
Mata uang asing/ <i>Foreign currencies</i> :		
PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	1,660	311
PT Bank ICBC Indonesia	1,187	522
PT Bank Maybank Indonesia Tbk	974	330
PT Bank Danamon Indonesia Tbk	924	-
PT Bank QNB Indonesia Tbk	780	25
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd	81	-
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	4	657
PT Bank Mega Tbk	-	502
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 50 miliar)/ <i>Others (below Rp 50 billion each)</i>	26	33
	<b>5,636</b>	<b>2,380</b>
Jumlah pihak ketiga/ <i>Total third parties</i>	<b>11,690</b>	<b>7,025</b>
Jumlah deposito berjangka dan call deposits/ <i>Total time and call deposits</i>	<b>13,123</b>	<b>8,699</b>

**c. Informasi lainnya**

**c. Other information**

Informasi lainnya sehubungan dengan kas dan setara kas adalah sebagai berikut:

*Other information relating to cash and cash equivalents are follows:*

- Suku bunga tahunan atas deposito berjangka dan call deposits adalah:

- *Annual interest rate of time and call deposits are as follows:*

	<b>2015</b>	<b>2014</b>	
Rupiah	2.25% - 10.75%	3.00% - 11.25%	<i>Rupiah</i>
Mata uang asing	0.10% - 3.25%	0.12% - 3.50%	<i>Foreign currencies</i>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**4. KAS DAN SETARA KAS (lanjutan)**

**c. Informasi lainnya (lanjutan)**

- Pada tanggal 31 Desember 2015, kas dan setara kas Grup dalam penyimpanan dan dalam perjalanan diasuransikan terhadap risiko kehilangan dengan nilai pertanggungan sebesar Rp 392 miliar (2014: Rp 387 miliar), yang menurut pendapat manajemen cukup untuk menutup kerugian yang mungkin timbul.

Lihat Catatan 39 untuk rincian saldo dalam mata uang asing.

**4. CASH AND CASH EQUIVALENTS (continued)**

**c. Other information (continued)**

- As at 31 December 2015, cash and cash equivalents of the Group at premises and in transit are covered by insurance against loss amounting to Rp 392 billion (2014: Rp 387 billion), which management believes is adequate to cover losses which may arise.

Refer to Note 39 for details of balances in foreign currencies.

**5. INVESTASI LAIN-LAIN**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
<b>Investasi tersedia untuk dijual</b>		
Reksadana	2,712	2,649
Obligasi	2,652	2,660
Saham	<u>345</u>	<u>423</u>
	<u>5,709</u>	<u>5,732</u>
<b>Investasi dimiliki hingga jatuh tempo</b>		
<i>Medium Term Notes</i>		
Nilai nominal	100	-
Premi yang belum diamortisasi	<u>(5)</u>	<u>-</u>
	<u>95</u>	<u>-</u>
	5,804	5,732
Bagian lancar	<u>(484)</u>	<u>(277)</u>
Bagian tidak lancar	<u><u>5,320</u></u>	<u><u>5,455</u></u>

Termasuk dalam jumlah tersebut di atas sebesar Rp 5,3 triliun (2014: Rp 5,2 triliun) adalah investasi yang dilakukan oleh PT Asuransi Astra Buana, entitas anak tidak langsung, terkait dengan kegiatan usahanya di bidang asuransi kerugian.

Pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014, tidak terdapat penurunan nilai atas investasi tersedia untuk dijual dan dimiliki hingga jatuh tempo.

Lihat Catatan 39 untuk rincian saldo dalam mata uang asing.

**5. OTHER INVESTMENTS**

**Available-for-sale investments**

*Mutual funds  
Bonds  
Shares*

**Held-to-maturity investments**

*Medium Term Notes  
Nominal value  
Unamortised premium*

*Current portion*

*Non-current portion*

Included within the above amounts are investments of Rp 5.3 trillion (2014: Rp 5.2 trillion) made by PT Asuransi Astra Buana, an indirect subsidiary, in the ordinary course of general insurance business.

As at 31 December 2015 and 2014, there was no impairment in respect of available-for-sale and held-to-maturity investments.

Refer to Note 39 for details of balances in foreign currencies.



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**5. INVESTASI LAIN-LAIN (lanjutan)**

**a. Investasi tersedia untuk dijual**

Pengukuran nilai wajar atas investasi tersedia untuk dijual ditentukan sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Harga kuotasian dalam pasar aktif	5,406	5,422
Teknik penilaian lainnya berdasarkan input yang tidak dapat diobservasi	<u>303</u>	<u>310</u>
	<u>5,709</u>	<u>5,732</u>

Pada tanggal 31 Desember 2015, kerugian bersih yang belum direalisasi atas investasi yang tersedia untuk dijual sebesar Rp 69 miliar (2014: keuntungan bersih belum direalisasi Rp 105 miliar) diakui dalam ekuitas di dalam cadangan aset keuangan tersedia untuk dijual.

Untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015, jumlah sebesar Rp 93 miliar (kredit) telah direklasifikasikan dari ekuitas ke laporan laba rugi tahun berjalan (2014: Rp 228 miliar (kredit)).

Rincian dari reksadana adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Obligasi	1,961	1,839	Bonds
Saham	<u>751</u>	<u>810</u>	Shares
	<u>2,712</u>	<u>2,649</u>	

**b. Investasi dimiliki hingga jatuh tempo**

Investasi dimiliki hingga jatuh tempo merupakan Medium Term Notes yang diterbitkan oleh PT BFI Finance Indonesia Tbk dengan tanggal jatuh tempo berkisar antara dua sampai tiga tahun.

**5. OTHER INVESTMENTS (continued)**

**a. Available-for-sale investments**

*The fair value measurements of available-for-sale investments are determined on the following bases:*

*Quoted prices in active markets*

*Other valuation techniques using unobservable inputs*

*As at 31 December 2015, the net unrealised losses on available-for-sale investments of Rp 69 billion (2014: net unrealised gains Rp 105 billion) were recognised in equity under available-for-sale financial assets reserve.*

*For the year ended 31 December 2015, the total amount of Rp 93 billion (credit) has been reclassified from equity to the current year profit or loss (2014: Rp 228 billion (credit)).*

*Details of mutual funds are as follows:*

**b. Held-to-maturity investments**

*The held-to-maturity investments represent Medium Term Notes issued by PT BFI Finance Indonesia Tbk with maturity dates ranging from two to three years.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**6. PIUTANG USAHA**

**6. TRADE RECEIVABLES**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
<b>Piutang usaha</b>			<b>Trade receivables</b>
Pihak berelasi (lihat Catatan 34g):			<i>Related parties (refer to Note 34g):</i>
Rupiah	904	860	Rupiah
Mata uang asing	<u>19</u>	<u>49</u>	Foreign currencies
	<u>923</u>	<u>909</u>	
Pihak ketiga:			<i>Third parties:</i>
Rupiah	9,180	9,844	Rupiah
Mata uang asing	<u>7,528</u>	<u>11,043</u>	Foreign currencies
	16,708	20,887	
Penyisihan piutang ragu-ragu	<u>(622)</u>	<u>(464)</u>	Provision for doubtful receivables
	<u>16,086</u>	<u>20,423</u>	
<b>Piutang konstruksi</b>			<b>Construction receivables</b>
Pihak ketiga:			<i>Third parties:</i>
Rupiah	763	-	Rupiah
Mata uang asing	<u>7</u>	<u>-</u>	Foreign currencies
	770	-	
Penyisihan piutang ragu-ragu	<u>(3)</u>	<u>-</u>	Provision for doubtful receivables
	<u>767</u>	<u>-</u>	
	<u>17,776</u>	<u>21,332</u>	

Piutang konstruksi merupakan piutang yang dimiliki Grup sehubungan dengan kegiatan entitas anak tidak langsung yang bergerak dalam bidang konstruksi. Piutang konstruksi meliputi piutang retensi dan tagihan bruto kepada pemberi kerja.

*Construction receivables are receivables owned by the Group relating to indirect subsidiary activity in construction industry. Construction receivables consist of retention receivables and gross contractual amount due from customers.*

Lihat Catatan 36(ii)a untuk analisa risiko kredit piutang usaha.

*Refer to Note 36(ii)a for credit risk analysis of trade receivables.*

Mutasi penyisihan piutang ragu-ragu adalah sebagai berikut:

*The movements of the provision for doubtful receivables are as follows:*

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Pada awal tahun	464	253	<i>At beginning of year</i>
Penambahan penyisihan, bersih setelah pemulihan	188	263	<i>Increase in provision, net of amount recovered</i>
Penghapusan	(29)	(52)	<i>Written-off</i>
Penyesuaian selisih kurs	<u>2</u>	<u>-</u>	<i>Foreign exchange adjustment</i>
Pada akhir tahun	<u>625</u>	<u>464</u>	<i>At end of year</i>

Manajemen berkeyakinan bahwa penyisihan piutang ragu-ragu tersebut cukup untuk menutupi kerugian dari tidak tertagihnya piutang usaha.

*Management believes that the provision for doubtful receivables is adequate to cover loss on non-collectible trade receivables.*

Pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014, piutang usaha sejumlah Rp 10 miliar dijaminkan untuk pinjaman jangka pendek (lihat Catatan 17).

*As at 31 December 2015 and 2014, trade receivables amounting to Rp 10 billion have been pledged as collateral for short-term borrowings (refer to Note 17).*

Lihat Catatan 39 untuk rincian saldo dalam mata uang asing.

*Refer to Note 39 for details of balances in foreign currencies.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**7. PIUTANG PEMBIAYAAN**

**7. FINANCING RECEIVABLES**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Piutang pembiayaan konsumen	53,747	52,234	<i>Consumer financing receivables</i>
Piutang sewa pembiayaan	6,358	8,471	<i>Finance lease receivables</i>
	60,105	60,705	
Bagian lancar	<u>(31,728)</u>	<u>(30,297)</u>	<i>Current portion</i>
Bagian tidak lancar	<u>28,377</u>	<u>30,408</u>	<i>Non-current portion</i>
<b>a. Piutang pembiayaan konsumen</b>			<b>a. Consumer financing receivables</b>
	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Piutang pembiayaan konsumen, kotor:			<i>Consumer financing receivables, gross:</i>
Pembiayaan sendiri	68,295	66,651	<i>Direct financing</i>
Pembiayaan bersama	17,139	17,215	<i>Joint financing</i>
	85,434	83,866	
Pembiayaan bersama <i>without recourse</i> , bagian yang dibiayai pihak lain	<u>(13,620)</u>	<u>(13,979)</u>	<i>Joint financing without recourse, amount financed by other parties</i>
Bagian Grup	<u>71,814</u>	<u>69,887</u>	<i>The Group's portion</i>
Dikurangi:			<i>Less:</i>
Bagian Grup atas pendapatan pembiayaan konsumen yang belum diakui:			<i>The Group's portion on unearned income on consumer financing:</i>
Pembiayaan sendiri	(13,872)	(13,547)	<i>Direct financing</i>
Pembiayaan yang dibiayai bersama pihak-pihak lain <i>without recourse</i>	<u>(1,675)</u>	<u>(1,591)</u>	<i>Joint financing without recourse</i>
	<u>(15,547)</u>	<u>(15,138)</u>	
	56,267	54,749	
Penyisihan piutang ragu-ragu	<u>(2,520)</u>	<u>(2,515)</u>	<i>Provision for doubtful receivables</i>
	53,747	52,234	
Bagian lancar	<u>(28,031)</u>	<u>(25,447)</u>	<i>Current portion</i>
Bagian tidak lancar	<u>25,716</u>	<u>26,787</u>	<i>Non-current portion</i>
Piutang pembiayaan konsumen kotor yang diklasifikasikan menurut tahun jatuh tempo adalah sebagai berikut:			<i>Gross consumer financing receivables classified according to year of maturity are as follows:</i>
	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Dalam 1 tahun	39,401	36,283	<i>Within 1 year</i>
1 sampai 5 tahun	<u>32,413</u>	<u>33,604</u>	<i>Between 1 and 5 years</i>
	<u>71,814</u>	<u>69,887</u>	

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**7. PIUTANG PEMBIAYAAN (lanjutan)**

**a. Piutang pembiayaan konsumen (lanjutan)**

Piutang pembiayaan konsumen, sebelum penyisihan piutang ragu-ragu, yang diklasifikasikan menurut tahun jatuh tempo adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Dalam 1 tahun	29,409	26,773	<i>Within 1 year</i>
1 sampai 5 tahun	<u>26,858</u>	<u>27,976</u>	<i>Between 1 and 5 years</i>
	<u>56,267</u>	<u>54,749</u>	

Informasi lainnya sehubungan dengan piutang pembiayaan konsumen adalah sebagai berikut:

- Piutang pembiayaan konsumen terutama berhubungan dengan pembiayaan kendaraan bermotor, sepeda motor dan alat berat.
- Tingkat suku bunga efektif per tahun atas piutang pembiayaan konsumen baru pada tahun 2015 dalam IDR berkisar antara 7,6% hingga 42,7% (2014: berkisar antara 7,2% hingga 41,6%).
- Sebagai jaminan atas piutang pembiayaan konsumen, Grup menerima jaminan dari konsumen berupa Bukti Pemilikan Kendaraan Bermotor dan Bukti Pemilikan Alat Berat dari kendaraan bermotor dan alat berat yang dibiayai oleh Grup.
- Pada tanggal 31 Desember 2015, piutang pembiayaan konsumen bersih sejumlah Rp 23,5 triliun (2014: Rp 28,1 triliun) dijamin untuk pinjaman dan utang obligasi yang diterima oleh entitas anak tertentu yang bergerak di bidang jasa keuangan (lihat Catatan 17, 23d dan 24).
- Lihat Catatan 39 untuk rincian saldo dalam mata uang asing.

**7. FINANCING RECEIVABLES (continued)**

**a. Consumer financing receivables (continued)**

*Consumer financing receivables, before provision for doubtful receivables, classified according to year of maturity are as follows:*

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Dalam 1 tahun	29,409	26,773	<i>Within 1 year</i>
1 sampai 5 tahun	<u>26,858</u>	<u>27,976</u>	<i>Between 1 and 5 years</i>
	<u>56,267</u>	<u>54,749</u>	

*Other information relating to consumer financing receivables are as follows:*

- *The consumer financing debtors primarily related to motor vehicle, motorcycle and heavy equipment financing.*
- *The effective annual interest rates of new consumer financing receivables in 2015 in IDR ranged from 7.6% to 42.7% (2014: ranged from 7.2% to 41.6%).*
- *As a guarantee of the consumer financing receivables, the Group receives security from the customer in form of Motor Vehicle Ownership Certificates and Heavy Equipment Ownership Certificates of the vehicle and heavy equipment financed by the Group.*
- *As at 31 December 2015, net consumer financing receivables amounting to Rp 23.5 trillion (2014: Rp 28.1 trillion) have been pledged as collateral for loans and bonds obtained by certain financial services subsidiaries (refer to Notes 17, 23d and 24).*
- *Refer to Note 39 for details of balances in foreign currencies.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**7. PIUTANG PEMBIAYAAN (lanjutan)**

**7. FINANCING RECEIVABLES (continued)**

**b. Piutang sewa pembiayaan**

**b. Finance lease receivables**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Piutang sewa pembiayaan, kotor	7,484	10,015	<i>Finance lease receivables, gross</i>
Nilai sisa yang terjamin	3,142	3,262	<i>Guaranteed residual values</i>
Simpanan jaminan	(3,142)	(3,262)	<i>Security deposits</i>
Pendapatan sewa pembiayaan ditangguhkan	<u>(930)</u>	<u>(1,183)</u>	<i>Unearned finance lease income</i>
	6,554	8,832	
Penyisihan piutang ragu-ragu	<u>(196)</u>	<u>(361)</u>	<i>Provision for doubtful receivables</i>
	6,358	8,471	
Bagian lancar	<u>(3,697)</u>	<u>(4,850)</u>	<i>Current portion</i>
Bagian tidak lancar	<u>2,661</u>	<u>3,621</u>	<i>Non-current portion</i>

Grup menyewakan kelompok aset berikut  
melalui sewa pembiayaan:

*The Group leases out the following classes  
of assets under finance leases:*

	<u>Periode sewa pembiayaan (dalam tahun)/ Lease period (in years)</u>	
Kendaraan bermotor	2 – 5	<i>Motor vehicle</i>
Komputer dan printer	1 – 5	<i>Computer and printer</i>
Mesin dan peralatan	1 – 2	<i>Machinery and equipment</i>
Alat berat	3 – 4	<i>Heavy equipment</i>

Simpanan jaminan dari penyewa akan  
digunakan untuk melunasi harga jual aset yang  
disewakan pada akhir masa sewa jika penyewa  
menggunakan hak opsinya untuk membeli aset  
tersebut. Jaminan tersebut akan dikembalikan  
kepada penyewa jika hak opsi tidak digunakan.

*Security deposits from lessees will be  
applied against the selling price of the  
leased assets at the end of the lease term if  
the lessee exercises the option to purchase  
the asset. The deposits will be refunded to  
the lessee if the purchase option is not  
exercised.*

Piutang sewa pembiayaan kotor yang  
diklasifikasikan menurut tahun jatuh temponya  
adalah sebagai berikut:

*Gross finance lease receivables classified  
according to year of maturity are as follows:*

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Dalam 1 tahun	4,416	5,694	<i>Within 1 year</i>
1 sampai 5 tahun	<u>3,068</u>	<u>4,321</u>	<i>Between 1 and 5 years</i>
	<u>7,484</u>	<u>10,015</u>	

Piutang sewa pembiayaan bersih, sebelum  
penyisihan piutang ragu-ragu, yang  
diklasifikasikan menurut tahun jatuh temponya  
adalah sebagai berikut:

*Net finance lease receivables, before  
provision for doubtful receivables, classified  
according to year of maturity are as follows:*

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Dalam 1 tahun	3,753	4,912	<i>Within 1 year</i>
1 sampai 5 tahun	<u>2,801</u>	<u>3,920</u>	<i>Between 1 and 5 years</i>
	<u>6,554</u>	<u>8,832</u>	

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**7. PIUTANG PEMBIAYAAN (lanjutan)**

**b. Piutang sewa pembiayaan (lanjutan)**

Informasi lainnya sehubungan dengan piutang sewa pembiayaan adalah sebagai berikut:

- Tingkat suku bunga efektif per tahun atas piutang sewa pembiayaan baru pada tahun 2015 untuk IDR berkisar antara 9,0% hingga 22,6% dan untuk USD berkisar antara 7,0% hingga 10,0% (2014: untuk IDR berkisar antara 7,5% hingga 21,1% dan untuk USD berkisar antara 7,0% hingga 11,0%).
- Pada tanggal 31 Desember 2015, piutang sewa pembiayaan bersih sejumlah Rp 1,8 triliun (2014: Rp 2,3 triliun) dijamin untuk pinjaman dan utang obligasi yang diterima oleh entitas anak tertentu yang bergerak di bidang jasa keuangan (lihat Catatan 23d dan 24).
- Lihat Catatan 39 untuk rincian saldo dalam mata uang asing.

Mutasi penyisihan piutang ragu-ragu untuk piutang pembiayaan adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Pada awal tahun	2,876	2,641
Penambahan penyisihan, bersih setelah pemulihan	1,232	1,255
Penghapusan	(1,395)	(1,037)
Penyesuaian selisih kurs	<u>3</u>	<u>17</u>
Pada akhir tahun	2,716	2,876
Bagian lancar	<u>(1,434)</u>	<u>(1,388)</u>
Bagian tidak lancar	<u>1,282</u>	<u>1,488</u>

Manajemen berkeyakinan bahwa penyisihan piutang ragu-ragu untuk piutang pembiayaan tersebut cukup untuk menutupi kerugian dari tidak tertagihnya piutang pembiayaan.

Lihat Catatan 36(ii)b untuk analisa risiko kredit piutang pembiayaan.

**8. PIUTANG LAIN-LAIN**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Pihak berelasi (lihat Catatan 34i)	1,525	1,080
Pihak ketiga	<u>6,856</u>	<u>4,607</u>
	8,381	5,687
Penyisihan piutang ragu-ragu	<u>(15)</u>	<u>(14)</u>
	<u>8,366</u>	<u>5,673</u>

**7. FINANCING RECEIVABLES (continued)**

**b. Finance lease receivables (continued)**

Other information relating to finance lease receivables are as follows:

- The effective annual interest rates of new finance lease receivables in 2015 for IDR ranged from 9.0% to 22.6% and for USD ranged from 7.0% to 10.0% (2014: for IDR ranged from 7.5% to 21.1% and for USD ranged from 7.0% to 11.0%).
- As at 31 December 2015, net finance lease receivables amounting to Rp 1.8 trillion (2014: Rp 2.3 trillion) have been pledged as collateral for loans and bonds obtained from certain financial services subsidiaries (refer to Notes 23d and 24).
- Refer to Note 39 for details of balances in foreign currencies.

The movements of provision for doubtful financing receivables are as follows:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
At beginning of year	2,641	2,641
Increase in provision, net of amount recovered	1,232	1,255
Written-off	(1,395)	(1,037)
Foreign exchange adjustment	<u>3</u>	<u>17</u>
At end of year	2,716	2,876
Current portion	<u>(1,434)</u>	<u>(1,388)</u>
Non-current portion	<u>1,282</u>	<u>1,488</u>

Management believes that the provision for doubtful financing receivables is adequate to cover loss on non-collectible financing receivables.

Refer to Note 36(ii)b for credit risk analysis of financing receivables.

**8. OTHER RECEIVABLES**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Related parties (refer to Note 34i)	1,525	1,080
Third parties	<u>6,856</u>	<u>4,607</u>
	8,381	5,687
Provision for doubtful receivables	<u>(15)</u>	<u>(14)</u>
	<u>8,366</u>	<u>5,673</u>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**8. PIUTANG LAIN-LAIN (lanjutan)**

Rincian piutang lain-lain berdasarkan sifatnya adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Aset derivatif	3,701	1,987	<i>Derivative assets</i>
Aset reasuransi:			<i>Reinsurance assets:</i>
- Estimasi kerugian	983	828	- <i>Estimated losses</i>
- Pendapatan premi tangguhan	305	345	- <i>Unearned premium income</i>
Surat utang subordinasi	793	725	<i>Subordinated note</i>
Pinjaman kepada pihak berelasi	498	208	<i>Loans to related parties</i>
Pinjaman karyawan	437	439	<i>Loans to officers and employees</i>
Agunan yang diambil alih - bersih	358	237	<i>Repossessed collateral - net</i>
Proyek dalam penyelesaian	312	-	<i>Project under construction</i>
Piutang pelepasan entitas anak	110	108	<i>Receivable from disposal of subsidiary</i>
Lain-lain	884	810	<i>Others</i>
	<u>8,381</u>	<u>5,687</u>	
Penyisihan piutang ragu-ragu	<u>(15)</u>	<u>(14)</u>	<i>Provision for doubtful receivables</i>
	8,366	5,673	
Bagian lancar	<u>(3,501)</u>	<u>(3,130)</u>	<i>Current portion</i>
Bagian tidak lancar	<u>4,865</u>	<u>2,543</u>	<i>Non-current portion</i>

**8. OTHER RECEIVABLES (continued)**

*Details of other receivables by nature are as follows:*

Manajemen berkeyakinan bahwa penyisihan piutang ragu-ragu tersebut cukup untuk menutupi kerugian dari tidak tertagihnya piutang.

*Management believes that the provision for doubtful receivables is adequate to cover loss on non-collectible receivables.*

**a. Aset dan liabilitas derivatif**

**a. Derivative assets and liabilities**

		<u>2015</u>			
		<u>Jumlah nosional <sup>a)</sup>/ Notional amount <sup>a)</sup></u>	<u>Aset derivatif <sup>b)</sup>/ Derivative assets <sup>b)</sup></u>	<u>Liabilitas derivatif <sup>b) c)</sup>/ Derivative liabilities <sup>b) c)</sup></u>	
<b>Instrumen</b>					<b>Instruments</b>
Lindung nilai arus kas:					<i>Cash flow hedges:</i>
	<i>Interest rate swaps</i>	USD 148,241,343	1	2	<i>Interest rate swaps</i>
	<i>Cross currency swaps</i>	USD 2,297,333,041	3,690	653	<i>Cross currency swaps</i>
		SGD 100,000,000	9	-	
Tidak dikategorikan sebagai lindung nilai:					<i>Not designated as hedges:</i>
	Kontrak berjangka valuta asing	JPY 527,290,872	1	-	<i>Forward foreign exchange contracts</i>
			<u>3,701</u>	<u>655</u>	
	Bagian lancar		<u>(504)</u>	<u>(486)</u>	<i>Current portion</i>
	Bagian tidak lancar		<u>3,197</u>	<u>169</u>	<i>Non-current portion</i>

- a) Dalam satuan penuh.  
b) Diukur dengan hirarki pengukuran nilai wajar Tingkat 2 - ("transaksi pasar yang dapat diobservasi").  
c) Liabilitas derivatif disajikan sebagai liabilitas lain-lain (lihat Catatan 19).

- a) *In full amount.*  
b) *Measured by fair value measurement hierarchy Level 2 - ("observable current market transactions").*  
c) *Derivative liabilities are presented under other liabilities (refer to Note 19).*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**8. PIUTANG LAIN-LAIN (lanjutan)**

**8. OTHER RECEIVABLES (continued)**

**a. Aset dan liabilitas derivatif (lanjutan)**

**a. Derivative assets and liabilities (continued)**

	2014				
	Jumlah nosional <sup>a)</sup> / <i>Notional amount</i> <sup>a)</sup>	Aset derivatif <sup>b)</sup> / <i>Derivative assets</i> <sup>b)</sup>	Liabilitas derivatif <sup>b) c)</sup> / <i>Derivative liabilities</i> <sup>b) c)</sup>		
<b>Instrumen</b>				<b>Instruments</b>	
Lindung nilai arus kas:				<i>Cash flow hedges:</i>	
<i>Interest rate swaps</i>	USD 252,851,075	1	6	<i>Interest rate swaps</i>	
<i>Cross currency swaps</i>	USD 2,477,217,860	1,986	52	<i>Cross currency swaps</i>	
	SGD 100,000,000	-	52		
Tidak dikategorikan sebagai lindung nilai:				<i>Not designated as hedges:</i>	
Kontrak berjangka valuta asing	JPY 263,993,824	-	-	<i>Forward foreign exchange   contracts</i>	
		1,987	110		
Bagian lancar		(660)	(22)	<i>Current portion</i>	
Bagian tidak lancar		1,327	88	<i>Non-current portion</i>	

- a) Dalam satuan penuh.  
b) Diukur dengan hirarki pengukuran nilai wajar Tingkat 2 - ("transaksi pasar yang dapat diobservasi").  
c) Liabilitas derivatif disajikan sebagai liabilitas lain-lain (lihat Catatan 19).

- a) *In full amount.*  
b) *Measured by fair value measurement hierarchy Level 2 - ("observable current market transactions").*  
c) *Derivative liabilities are presented under other liabilities (refer to Note 19).*

Keuntungan nilai wajar yang diakui dalam laporan laba rugi konsolidasian adalah sebesar Rp 0,5 miliar (2014: Rp 3,2 miliar).

*Fair value gains recognised in consolidated profit or loss amounted to Rp 0.5 billion (2014: Rp 3.2 billion).*

Keuntungan dan kerugian di ekuitas atas *cross currency swap* dan *interest rate swap* akan diakui pada laba rugi sesuai dengan jatuh tempo dari pinjaman yang bersangkutan (maksimum empat tahun).

*Gains and losses recognised in equity on cross currency and interest rate swaps will be realised to profit or loss following the maturity of the related loans (maximum four years).*

Untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015, jumlah sebesar Rp 1,3 triliun telah direklasifikasikan dari ekuitas ke laporan laba rugi tahun berjalan (2014: Rp 490 miliar). Selain *swap cost*, jumlah ini tidak memiliki dampak terhadap laporan laba rugi karena telah dikompensasi dengan beban bunga dan selisih kurs dari pinjaman dan surat berharga yang diterbitkan, yang terkait dengan lindung nilai.

*For the year ended 31 December 2015, the total amount of Rp 1.3 trillion has been reclassified from equity to the current year profit or loss (2014: 490 billion). Other than swap cost, this amount has no impact to profit or loss as it was set-off against the finance cost and foreign exchange gain or loss from related hedged items.*

Pada tanggal 31 Desember 2015, tingkat suku bunga tetap sehubungan dengan *interest rate swaps* untuk mata uang asing berkisar antara 0,6% hingga 3,3% (2014: berkisar antara 0,6% hingga 3,5%) dan untuk IDR berkisar antara 6,5% hingga 12,3% (2014: berkisar antara 6,2% hingga 10,9%). Suku bunga mengambang yang utama adalah LIBOR dan SIBOR.

*As at 31 December 2015, the fixed interest rates relating to interest rate swaps for foreign currencies vary from 0.6% to 3.3% (2014: ranged from 0.6% to 3.5%) and for IDR from 6.5% to 12.3% (2014: ranged from 6.2% to 10.9%). The main floating rates are LIBOR and SIBOR.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**8. PIUTANG LAIN-LAIN (lanjutan)**

**a. Aset dan liabilitas derivatif (lanjutan)**

Informasi lain mengenai aset dan liabilitas derivatif pada tanggal 31 Desember 2015 adalah sebagai berikut:

Pihak dalam kontrak/Counterparties

Sumitomo Mitsui Banking Corporation  
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk  
Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd  
PT Bank OCBC NISP Tbk  
PT Bank UOB Indonesia  
CTBC Bank Co Ltd  
PT Bank DBS Indonesia  
PT Bank Maybank Indonesia Tbk  
PT Bank Danamon Indonesia Tbk  
JP Morgan Chase Bank NA  
PT Bank BNP Paribas Indonesia  
PT Bank CIMB Niaga Tbk  
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd  
The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Ltd  
PT Bank ANZ Indonesia  
Standard Chartered Bank

**b. Surat utang subordinasi**

Pada bulan Juni 2009, Perseroan membeli surat utang subordinasi yang diterbitkan oleh PT Bank Permata Tbk ("BP") senilai USD 50 juta yang akan jatuh tempo pada bulan Juni 2021.

Surat utang subordinasi dapat dibayar atas pilihan BP secara keseluruhan pada Juni 2016 (*callable option*), atau pada suatu tanggal pembayaran bunga setelahnya, dengan persetujuan terlebih dahulu dari Bank Indonesia.

BP dapat mengganti surat utang subordinasi dengan instrumen modal pengganti (berupa instrumen dengan kualitas yang setara atau lebih baik, untuk tujuan kecukupan modal) jika perubahan dalam rasio kecukupan modal menyebabkan surat utang subordinasi tidak memenuhi syarat sebagai modal *Tier 2* dan dalam kondisi tertentu lainnya (antara lain perubahan signifikan di kondisi pasar). Setiap penggantian memerlukan persetujuan dari Bank Indonesia.

Surat utang subordinasi ini bersifat *unsecured*, tidak tercatat di bursa, dengan tingkat suku bunga tetap sebesar 9,75% per tahun untuk tahun pertama hingga tahun ketujuh dan selanjutnya sebesar USD LIBOR 6 bulanan + 6,6035% per tahun.

**8. OTHER RECEIVABLES (continued)**

**a. Derivative assets and liabilities (continued)**

*Other information relating to derivative assets and liabilities as at 31 December 2015 are as follows:*

Jadwal penyelesaian/Settlement schedule

April 2016  
Januari/January 2016 – April 2016  
Mei/May 2016 – Mei/May 2017  
Februari/February 2016 – Desember/December 2017  
Juli/July 2017 – Februari/February 2018  
Maret/March 2017 – Maret/March 2018  
Maret/March 2016 – Maret/March 2018  
April 2018  
Oktober/October 2016 – Juni/June 2018  
Januari/January 2016 – Juni/June 2018  
April 2016 – Juni/June 2018  
Maret/March 2016 – Juni/June 2018  
Maret/March 2018 – Juni/June 2018  
Januari/January 2016 – Februari/February 2019  
Januari/January 2016 – Maret/March 2019  
Mei/May 2016 – September 2019

**b. Subordinated note**

*In June 2009, the Company subscribed to a subordinated note issued by PT Bank Permata Tbk ("BP") amounting to USD 50 million which will mature in June 2021.*

*The subordinated note may be redeemed at the option of BP in whole in June 2016 (callable option), or on any interest payment date thereafter, with prior consent of Bank Indonesia.*

*BP may exchange the subordinated note with replacement capital instruments (being instruments of equivalent or better quality for capital adequacy purpose) if a change in capital adequacy ratio results in the subordinated note ceasing to be eligible as Tier 2 capital and in certain other circumstances (for instance a material change in market conditions). Any exchange requires the approval of Bank Indonesia.*

*The subordinated note is unsecured, not listed, with a fixed interest rate of 9.75% per annum for the first year up to the seventh year and USD 6 months LIBOR + 6.6035% per annum thereafter.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**8. PIUTANG LAIN-LAIN (lanjutan)**

**b. Surat utang subordinasi (lanjutan)**

Pada bulan Oktober 2014, Perseroan membeli Obligasi "Subordinasi Berkelanjutan II Bank Permata Tahap II Tahun 2014" yang diterbitkan oleh BP senilai Rp 103 miliar yang akan jatuh tempo pada bulan Oktober 2021.

Surat utang subordinasi ini bersifat *unsecured*, tercatat di Bursa Efek Indonesia, dengan tingkat suku bunga tetap sebesar 11,75% per tahun.

**c. Pinjaman karyawan**

Perseroan dan entitas anak tertentu memberikan pinjaman kepada karyawannya untuk membeli kendaraan bermotor. Pinjaman ini dilunasi secara angsuran melalui pemotongan gaji bulanan.

**8. OTHER RECEIVABLES (continued)**

**b. Subordinated note (continued)**

*In October 2014, the Company subscribed to Obligasi "Subordinasi Berkelanjutan II Bank Permata Tahap II Tahun 2014" issued by BP amounting to Rp 103 billion which will mature in October 2021.*

*The subordinated note is unsecured, listed on the Indonesia Stock Exchange, with a fixed interest rate of 11.75% per annum.*

**c. Loans to officers and employees**

*The Company and certain subsidiaries provide vehicle loans to their officers and employees. These loans are repaid in instalments through deductions from monthly salaries.*

**9. PERSEDIAAN**

	<u>2015</u>
Barang jadi termasuk unit CBU	15,161
Barang habis pakai	815
Suku cadang	806
Barang dalam perjalanan	587
Barang dalam penyelesaian	555
Bahan baku dan unit CKD	476
Lain-lain	315
	<u>18,715</u>
Penyisihan persediaan usang dan tidak lancar	<u>(378)</u>
	<u>18,337</u>

Manajemen berkeyakinan bahwa penyisihan persediaan usang dan tidak lancar cukup untuk menutup kerugian karena penurunan nilai persediaan.

Pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014, persediaan sejumlah Rp 20 miliar dijaminkan untuk pinjaman jangka pendek (lihat Catatan 17).

Pada tanggal 31 Desember 2015, persediaan Grup telah diasuransikan terhadap risiko kebakaran dan risiko lainnya dengan nilai pertanggungan setara dengan Rp 14,8 triliun (2014: Rp 14,1 triliun) yang menurut pendapat manajemen cukup untuk menutup kerugian yang mungkin timbul.

**9. INVENTORIES**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
	13,554	13,554	<i>Finished goods including CBU units</i>
	1,037	1,037	<i>Consumable goods</i>
	724	724	<i>Spare parts</i>
	511	511	<i>Goods in transit</i>
	553	553	<i>Work-in-progress</i>
	569	569	<i>Raw materials and CKD units</i>
	273	273	<i>Others</i>
	<u>17,221</u>	<u>17,221</u>	
	<u>(235)</u>	<u>(235)</u>	<i>Provision for obsolete and slow moving inventory</i>
	<u>16,986</u>	<u>16,986</u>	

*Management believes that the provision for obsolete and slow moving inventory is adequate to cover loss due to the decline in the value of inventories.*

*As at 31 December 2015 and 2014, inventories amounting to Rp 20 billion have been used as collateral for short-term borrowings (refer to Note 17).*

*As at 31 December 2015, the inventories of the Group were covered by insurance against loss by fire and other risks equivalent to Rp 14.8 trillion (2014: Rp 14.1 trillion) which management believes is adequate to cover losses which may arise.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**9. PERSEDIAAN (continued)**

Mutasi penyisihan persediaan usang dan tidak lancar adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Pada awal tahun	235	254	<i>At beginning of year</i>
Penambahan/(pemulihan) penyisihan	146	(3)	<i>Increase/(recovery) in provision</i>
Penghapusan	<u>(3)</u>	<u>(16)</u>	<i>Written-off</i>
Pada akhir tahun	<u><u>378</u></u>	<u><u>235</u></u>	<i>At end of year</i>

**9. INVENTORIES (continued)**

*The movements in the provision for obsolete and slow moving inventory are as follows:*

**10. PERPAJAKAN**

**a. Pajak dibayar dimuka**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
<b>Perseroan</b>		
Pajak Penghasilan Badan	123	135
Pajak Penjualan Barang Mewah	<u>258</u>	<u>279</u>
	<u>381</u>	<u>414</u>
<b>Entitas anak</b>		
Pajak Penghasilan Badan	2,095	1,260
Pajak Pertambahan Nilai	2,249	1,484
Pajak Penjualan Barang Mewah	<u>4</u>	<u>10</u>
	<u>4,348</u>	<u>2,754</u>
	<u><u>4,729</u></u>	<u><u>3,168</u></u>

Pajak dibayar dimuka merupakan kelebihan bayar pajak penghasilan badan dan pajak lainnya yang belum diperiksa oleh Direktorat Jenderal Pajak ("DJP") serta pembayaran atas surat ketetapan pajak yang diterima oleh Grup dimana keberatan dan banding telah diajukan kepada DJP. Status dari pajak dibayar dimuka adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Belum/sedang diperiksa	3,728	2,862
Keberatan dan banding	<u>1,001</u>	<u>306</u>
	<u><u>4,729</u></u>	<u><u>3,168</u></u>

**10. TAXATION**

**a. Prepaid taxes**

**The Company**  
*Corporate Income Tax  
Luxury Sales Tax*

**Subsidiaries**  
*Corporate Income Tax  
Value Added Tax  
Luxury Sales Tax*

*Prepaid taxes represent overpayments of corporate income tax and other taxes which have not been audited by the Directorate General of Tax ("DGT") and payments of tax assessments received by the Group for which objections and appeals have been submitted to the DGT. The status of the prepaid taxes are as follows:*

*Not yet audited/in progress  
Objections and appeals*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**10. PERPAJAKAN (lanjutan)**

**10. TAXATION (continued)**

**b. Utang pajak**

**b. Taxes payable**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
<b>Perseroan</b>			<b>The Company</b>
Pajak penghasilan:			<i>Income taxes:</i>
Pasal 21, 22, 23 dan 26	86	118	Article 21, 22, 23 and 26
Pasal 25/29	159	-	Article 25/29
Pajak Pertambahan Nilai	<u>192</u>	<u>273</u>	Value Added Tax
	<u>437</u>	<u>391</u>	
<b>Entitas anak</b>			<b>Subsidiaries</b>
Pajak penghasilan:			<i>Income taxes:</i>
Pasal 21, 22, 23, 26 dan 4(2)	455	465	Article 21, 22, 23, 26 and 4(2)
Pasal 25/29	1,021	1,084	Article 25/29
Pajak Pertambahan Nilai	216	159	Value Added Tax
Pajak Penjualan Barang Mewah	13	24	Luxury Sales Tax
Pajak Bumi dan Bangunan	<u>-</u>	<u>9</u>	Land and Building Tax
	<u>1,705</u>	<u>1,741</u>	
	<u>2,142</u>	<u>2,132</u>	

**c. (Beban)/manfaat pajak penghasilan**

**c. Income tax (expenses)/benefits**

	<u>2015</u>	<u>2014<sup>*)</sup></u>	
<b>Perseroan</b>			<b>The Company</b>
Kini	(754)	(709)	<i>Current</i>
Tangguhan	<u>43</u>	<u>(27)</u>	<i>Deferred</i>
	<u>(711)</u>	<u>(736)</u>	
<b>Entitas anak</b>			<b>Subsidiaries</b>
Kini	(4,559)	(5,176)	<i>Current</i>
Tangguhan	<u>1,253</u>	<u>985</u>	<i>Deferred</i>
	<u>(3,306)</u>	<u>(4,191)</u>	
<b>Konsolidasian</b>			<b>Consolidated</b>
Kini	(5,313)	(5,885)	<i>Current</i>
Tangguhan	<u>1,296</u>	<u>958</u>	<i>Deferred</i>
	<u>(4,017)</u>	<u>(4,927)</u>	

Rekonsiliasi antara beban pajak penghasilan konsolidasian dan hasil perhitungan teoritis laba sebelum pajak penghasilan konsolidasian adalah sebagai berikut:

*The reconciliation between consolidated income tax expenses and the theoretical tax amount on consolidated profit before income tax is as follows:*

	<u>2015</u>	<u>2014<sup>*)</sup></u>	
Laba konsolidasian sebelum pajak penghasilan	19,630	27,058	<i>Consolidated profit before income tax</i>
Bagian atas hasil bersih ventura bersama dan entitas asosiasi	<u>(4,467)</u>	<u>(6,245)</u>	<i>Share of results of joint ventures and associates</i>
	<u>15,163</u>	<u>20,813</u>	

<sup>\*)</sup> Disajikan kembali, lihat Catatan 2a.

<sup>\*)</sup> Restated, refer to Note 2a.



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**10. PERPAJAKAN (lanjutan)**

**c. (Beban)/manfaat pajak penghasilan  
(lanjutan)**

	<u>2015</u>	<u>2014</u> <sup>*)</sup>
Pajak dihitung pada tarif pajak yang berlaku	(3,595)	(5,016)
Penghasilan bukan obyek pajak	554	727
Beban yang tidak dapat dikurangkan	(452)	(464)
Kerugian pajak yang tidak diakui pada periode berjalan	(521)	(166)
Lain-lain	<u>(3)</u>	<u>(8)</u>
Beban pajak penghasilan konsolidasian	<u><u>(4,017)</u></u>	<u><u>(4,927)</u></u>

Rekonsiliasi antara laba sebelum pajak Perseroan dengan penghasilan kena pajak Perseroan untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014 adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u> <sup>*)</sup>
Laba konsolidasian sebelum pajak penghasilan	19,630	27,058
Dikurangi laba sebelum pajak penghasilan - entitas anak	(12,329)	(18,814)
Disesuaikan dengan jurnal eliminasi konsolidasi	<u>3,962</u>	<u>6,861</u>
Laba sebelum pajak penghasilan Perseroan	<u>11,263</u>	<u>15,105</u>
<b>Penyesuaian pajak:</b>		
Beban imbalan kerja	238	239
Pelayanan purna jual	(127)	15
Pendapatan dividen	(7,534)	(10,396)
Nilai wajar dari properti investasi	(181)	(1,036)
Penghasilan kena pajak final, bersih	(266)	(241)
Insentif dealer	264	(122)
Iklan dan promosi	43	(44)
Lain-lain	<u>67</u>	<u>27</u>
	<u><u>(7,496)</u></u>	<u><u>(11,558)</u></u>

Penghasilan kena pajak Perseroan

Beban pajak penghasilan kini Perseroan

Pembayaran pajak dimuka Perseroan

Utang/(lebih bayar) pajak penghasilan Perseroan

Beban pajak penghasilan kini entitas anak

Pembayaran pajak dimuka entitas anak

Utang pajak penghasilan entitas anak

<sup>\*)</sup> Disajikan kembali, lihat Catatan 2a.

**10. TAXATION (continued)**

**c. Income tax (expenses)/benefits  
(continued)**

	<u>2015</u>	<u>2014</u> <sup>*)</sup>	
Tax calculated at applicable tax rates	(3,595)	(5,016)	Tax calculated at applicable tax rates
Income not subject to tax	554	727	Income not subject to tax
Non-deductible expenses	(452)	(464)	Non-deductible expenses
Unrecognised tax loss during the period	(521)	(166)	Unrecognised tax loss during the period
Others	<u>(3)</u>	<u>(8)</u>	Others
Consolidated income tax expenses	<u><u>(4,017)</u></u>	<u><u>(4,927)</u></u>	Consolidated income tax expenses

The reconciliation between profit before income tax of the Company and the Company's taxable income for the years ended 31 December 2015 and 2014 are as follows:

	<u>2015</u>	<u>2014</u> <sup>*)</sup>	
Consolidated profit before income tax	19,630	27,058	Consolidated profit before income tax
Less profit before income tax subsidiaries	(12,329)	(18,814)	Less profit before income tax subsidiaries
Adjusted for consolidation elimination	<u>3,962</u>	<u>6,861</u>	Adjusted for consolidation elimination
Profit before income tax of the Company	<u>11,263</u>	<u>15,105</u>	Profit before income tax of the Company
<b>Fiscal adjustments:</b>			<b>Fiscal adjustments:</b>
Employee benefit expenses	238	239	Employee benefit expenses
After sales service	(127)	15	After sales service
Dividend income	(7,534)	(10,396)	Dividend income
Fair value of investment properties	(181)	(1,036)	Fair value of investment properties
Income subject to final tax, net	(266)	(241)	Income subject to final tax, net
Dealer incentives	264	(122)	Dealer incentives
Advertising and promotion	43	(44)	Advertising and promotion
Others	<u>67</u>	<u>27</u>	Others
	<u><u>(7,496)</u></u>	<u><u>(11,558)</u></u>	

Taxable income of the Company

Current income tax expenses of the Company

Prepayment of income taxes of the Company

Income tax payable/(overpayment) of the Company

Current income tax expenses of subsidiaries

Prepayment of income taxes of subsidiaries

Income tax payable of subsidiaries

<sup>\*)</sup> Restated, refer to Note 2a.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**10. PERPAJAKAN (lanjutan)**

**10. TAXATION (continued)**

**c. (Beban)/manfaat pajak penghasilan  
(lanjutan)**

**c. Income tax (expenses)/benefits  
(continued)**

Dalam laporan keuangan konsolidasian ini, jumlah penghasilan kena pajak didasarkan atas perhitungan sementara, karena Perseroan belum menyampaikan Surat Pemberitahuan Tahunan pajak penghasilan badan.

*In these consolidated financial statements, the amount of taxable income is based on preliminary calculations, as the Company has not yet submitted its corporate income tax returns.*

**d. Aset dan liabilitas pajak tangguhan**

**d. Deferred tax assets and liabilities**

2015								
Pada awal periode/ At beginning of period	Dikreditkan/ (dibebankan) ke laba rugi/ Credited/(charged) to profit or loss	(Dibebankan)/ dikreditkan ke penghasilan komprehensif lain/ (Charged)/ credited to other comprehensive income	Reklasifikasi/ Reclassi- fications	Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam valuta asing/ Exchange difference on translation of financial statements in foreign currencies	Entitas anak baru/ New subsi- diary	Pada akhir periode/ At end of period		
<b>Aset pajak tangguhan Perseroan:</b>							<b>Deferred tax assets of the Company:</b>	
Akrual dan provisi	584	40	-	-	-	624	Accruals and provisions	
Liabilitas imbalan kerja	160	5	4	-	-	169	Employee benefit obligations	
Lain-lain	(5)	(2)	24	-	-	17	Others	
<b>Aset pajak tangguhan Perseroan, bersih</b>	<b>739</b>	<b>43</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>810</b>	<b>Deferred tax assets of the Company, net</b>	
<b>Aset/(liabilitas) pajak tangguhan entitas anak:</b>							<b>Deferred tax assets/(liabilities) of subsidiaries:</b>	
Liabilitas imbalan kerja	714	96	13	-	2	825	Employee benefit obligations	
Akrual dan provisi	558	(83)	-	-	-	475	Accruals and provisions	
Rugi fiskal	203	(4)	-	-	8	207	Tax losses	
Properti pertambangan	(2,206)	1,125	-	-	(152)	(22)	Mining properties	
Penyesuaian nilai wajar saat akuisisi	(198)	4	-	-	-	(33)	Fair value adjustment on acquisitions	
Lain-lain	467	115	(170)	-	-	412	Others	
<b>Aset/(liabilitas) pajak tangguhan entitas anak, bersih</b>	<b>(462)</b>	<b>1,253</b>	<b>(157)</b>	<b>-</b>	<b>(142)</b>	<b>(55)</b>	<b>437</b>	<b>Deferred tax assets/(liabilities) of subsidiaries, net</b>
<b>Aset pajak tangguhan entitas anak, bersih</b>	<b>2,182</b>	<b>174</b>	<b>(64)</b>	<b>(68)</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>2,233</b>	<b>Deferred tax assets of subsidiaries, net</b>
<b>Liabilitas pajak tangguhan entitas anak, bersih</b>	<b>(2,644)</b>	<b>1,079</b>	<b>(93)</b>	<b>68</b>	<b>(151)</b>	<b>(55)</b>	<b>(1,796)</b>	<b>Deferred tax liabilities of subsidiaries, net</b>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**10. PERPAJAKAN (lanjutan)**

**10. TAXATION (continued)**

**d. Aset dan liabilitas pajak tangguhan  
(lanjutan)**

**d. Deferred tax assets and liabilities  
(continued)**

2014 *)						
Pada awal tahun/ At beginning of year	Dikreditkan/ (dibebankan) ke laba rugi/ Credited/(charged) to profit or loss	Dikreditkan/ (dibebankan) ke penghasilan komprehensif lain/ (Charged)/ credited to other comprehensive income	Reklasifikasi/ Reclassifications	Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam valuta asing/ Exchange difference on translation of financial statements in foreign currencies	-	Pada akhir tahun/ At end of year
<b>Aset pajak tangguhan Perseroan:</b>						
Akrual dan provisi	616	(32)	-	-	-	584
Liabilitas imbalan kerja	148	9	3	-	-	160
Lain-lain	7	(4)	(8)	-	-	(5)
	<u>771</u>	<u>(27)</u>	<u>(5)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>739</u>
<b>Aset pajak tangguhan Perseroan, bersih</b>						
<b>Aset/(liabilitas) pajak tangguhan entitas anak:</b>						
Liabilitas imbalan kerja	617	81	14	-	2	714
Akrual dan provisi	583	(25)	-	-	-	558
Rugi fiskal	138	65	-	-	-	203
Properti pertambangan	(2,903)	724	-	-	(27)	(2,206)
Penyesuaian nilai wajar saat akuisisi	(201)	3	-	-	-	(198)
Lain-lain	246	137	86	-	(2)	467
	<u>(1,520)</u>	<u>985</u>	<u>100</u>	<u>-</u>	<u>(27)</u>	<u>(462)</u>
<b>Aset/(liabilitas) pajak tangguhan entitas anak, bersih</b>						
<b>Aset pajak tangguhan entitas anak, bersih</b>	<u>1,747</u>	<u>320</u>	<u>94</u>	<u>20</u>	<u>1</u>	<u>2,182</u>
<b>Liabilitas pajak tangguhan entitas anak, bersih</b>	<u>(3,267)</u>	<u>665</u>	<u>6</u>	<u>(20)</u>	<u>(28)</u>	<u>(2,644)</u>

\*) Disajikan kembali, lihat Catatan 2a.

\*) Restated, refer to Note 2a.

Aset pajak tangguhan sebesar Rp 906 miliar (2014: Rp 419 miliar) yang timbul dari rugi fiskal yang tidak dapat dikompensasi sebesar Rp 3,6 triliun (2014: Rp 1,7 triliun) tidak diakui dalam laporan keuangan konsolidasian. Rugi fiskal tersebut akan kadaluarsa pada beberapa tahun fiskal sampai dengan tahun 2020.

Deferred tax assets of Rp 906 billion (2014: Rp 419 billion) arising from unused tax losses of Rp 3.6 trillion (2014: Rp 1.7 trillion) have not been recognised in the consolidated financial statements. The unused tax losses will expire over several fiscal years up to 2020.

**e. Administrasi**

**e. Administration**

Undang-undang perpajakan Indonesia mengatur bahwa masing-masing perusahaan dalam Grup menghitung, menetapkan dan membayar sendiri besarnya jumlah pajak yang terutang.

The taxation laws of Indonesia require that each company in the Group submits tax returns on the basis of self-assessment.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**10. PERPAJAKAN (lanjutan)**

**e. Administrasi (lanjutan)**

Berdasarkan perundang-undangan yang berlaku, Direktur Jenderal Pajak ("DJP") dapat menetapkan atau mengubah kewajiban pajak dalam jangka waktu lima tahun sejak saat terutangnya pajak.

**f. Surat ketetapan pajak**

Pada tahun 2015 dan 2014, Grup telah menerima beberapa surat ketetapan pajak untuk berbagai tahun pajak. Grup menyetujui sebagian ketetapan pajak tersebut dan telah membukukan tambahan beban sebesar Rp 180 miliar (2014: Rp 88 miliar) dalam laba rugi.

Atas jumlah sisanya, Grup telah mengajukan keberatan dan banding. Pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014, jumlah ketetapan pajak yang masih dalam proses keberatan dan banding adalah sebagai berikut:

	<b>2015</b>	<b>2014</b>	
Pajak penghasilan badan	457	152	Corporate income tax
Pajak lainnya	544	154	Other taxes
	1,001	306	

**g. Tarif pajak**

Perusahaan terbuka yang memenuhi syarat-syarat tertentu berhak memperoleh penurunan tarif pajak penghasilan sebesar 5% dari tarif pajak penghasilan yang berlaku. Untuk tahun fiskal 2015 dan 2014, Perseroan dan PT United Tractors Tbk, entitas anak langsung, memenuhi syarat-syarat tersebut dan telah menerapkan tarif pajak yang lebih rendah.

**11. INVESTASI PADA VENTURA BERSAMA**

Ventura bersama yang material terhadap Grup adalah PT Bank Permata Tbk ("BP") dan PT Astra Honda Motor ("AHM") dengan kepemilikan efektif masing-masing 44,56% dan 50,00%. BP bergerak dalam bidang perbankan sedangkan AHM bergerak dalam bidang manufaktur kendaraan bermotor roda dua Honda. Kedua ventura bersama tersebut beroperasi di Indonesia.

Nilai wajar kepentingan Grup atas BP berdasarkan kuotasi harga yang tercatat di Bursa Efek Indonesia pada tanggal 31 Desember 2015 adalah sebesar Rp 5,0 triliun (2014: Rp 8,0 triliun).

**10. TAXATION (continued)**

**e. Administration (continued)**

*Under prevailing regulations, the Director General of Tax ("DGT") may assess or amend taxes within five years from the time tax becomes due.*

**f. Tax assessments**

*In 2015 and 2014, the Group has received a number of assessments for various fiscal years. The Group has accepted a portion of these assessments and booked an additional Rp 180 billion (2014: Rp 88 billion) of expense in profit or loss.*

*For the remaining amounts, the Group has filed objections and appeals. As at 31 December 2015 and 2014, the amount of assessments in the process of objection and appeal were as follows:*

**g. Tax rates**

*Publicly listed entities which comply with certain requirements are entitled to a 5% tax rate reduction from the applicable income tax rates. For the fiscal year 2015 and 2014, the Company and PT United Tractors Tbk, a direct subsidiary, complied with these requirements and have applied the lower tax rates.*

**11. INVESTMENTS IN JOINT VENTURES**

*The material joint ventures of the Group are PT Bank Permata Tbk ("BP") and PT Astra Honda Motor ("AHM"), with effective interest of 44.56% and 50.00% respectively. BP is a commercial bank, while AHM is conducting business activities in the manufacturing of Honda motorcycle. Both of those joint ventures are having operations in Indonesia.*

*The fair value of the Group's interest in BP based on the quoted price on the Indonesia Stock Exchange as at 31 December 2015 was Rp 5.0 trillion (2014: Rp 8.0 trillion).*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**11. INVESTASI PADA VENTURA BERSAMA  
(lanjutan)**

Ringkasan laporan posisi keuangan BP dan AHM pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014 serta rekonsiliasinya dengan jumlah tercatat atas kepentingan Grup pada ventura bersama adalah sebagai berikut:

**11. INVESTMENTS IN JOINT VENTURES  
(continued)**

Summarised statements of financial position BP and AHM as at 31 December 2015 and 2014 and the reconciliation with carrying amount of the Group's interest in the joint ventures are as follows:

	2015		2014		
	PT Bank Permata Tbk *)	PT Astra Honda Motor	PT Bank Permata Tbk	PT Astra Honda Motor	
Kas dan setara kas	24,147	2,932	18,364	3,764	Cash and cash equivalents
Lain-lain	86,015	5,349	100,251	5,641	Others
Jumlah aset lancar	110,162	8,281	118,615	9,405	Total current assets
Aset tidak lancar	70,897	10,889	66,739	8,683	Non-current assets
<b>Jumlah aset</b>	<b>181,059</b>	<b>19,170</b>	<b>185,354</b>	<b>18,088</b>	<b>Total assets</b>
Liabilitas keuangan jangka pendek (tidak termasuk utang usaha, utang lain-lain dan provisi)	(2,056)	-	(725)	-	Current financial liabilities (excluding trade payables, other liabilities and provisions)
Lain-lain	(154,227)	(8,059)	(157,999)	(8,209)	Others
Jumlah liabilitas jangka pendek	(156,283)	(8,059)	(158,724)	(8,209)	Total current liabilities
Liabilitas keuangan jangka panjang (tidak termasuk utang lain-lain dan provisi)	(6,521)	-	(8,430)	-	Non-current financial liabilities (excluding other liabilities and provisions)
Lain-lain	(1,072)	(961)	(1,117)	(821)	Others
Jumlah liabilitas jangka panjang	(7,593)	(961)	(9,547)	(821)	Total non-current liabilities
<b>Jumlah liabilitas</b>	<b>(163,876)</b>	<b>(9,020)</b>	<b>(168,271)</b>	<b>(9,030)</b>	<b>Total liabilities</b>
<b>Aset bersih</b>	<b>17,183</b>	<b>10,150</b>	<b>17,083</b>	<b>9,058</b>	<b>Net assets</b>
% kepemilikan efektif	44.56%	50.00%	44.56%	50.00%	% of effective ownership
Bagian grup atas aset bersih ventura bersama	7,657	5,075	7,612	4,529	The Group's share of the net assets of joint ventures
Goodwill	1,240	4	1,240	4	Goodwill
Penyesuaian metode ekuitas	(122)	(66)	(46)	(101)	Adjustment equity method
<b>Jumlah tercatat</b>	<b>8,775</b>	<b>5,013</b>	<b>8,806</b>	<b>4,432</b>	<b>Total carrying value</b>

\*) Dalam laporan keuangannya untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015, BP melaporkan nilai aset bersih sebesar Rp 18,8 triliun sesuai dengan kebijakan akuntansi BP.

\*) In its financial statements for the year ended 31 December 2015, BP reported net assets of Rp 18.8 trillion in accordance with BP's accounting policy.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**11. INVESTASI PADA VENTURA BERSAMA  
(lanjutan)**

Ringkasan laporan laba rugi dan penghasilan komprehensif lain BP dan AHM untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2015 dan 2014 adalah sebagai berikut:

**11. INVESTMENTS IN JOINT VENTURES  
(continued)**

Summarised statements of profit or loss and other comprehensive income BP and AHM for the years ended 31 December 2015 and 2014 are as follows:

	2015		2014		
	PT Bank Permata Tbk *)	PT Astra Honda Motor	PT Bank Permata Tbk	PT Astra Honda Motor	
Pendapatan bersih	17,922	57,284	16,985	59,098	Net revenue
Depresiasi dan amortisasi	(256)	(1,334)	(236)	(1,013)	Depreciation and amortisation
Penghasilan bunga	-	217	-	340	Interest income
Beban pajak penghasilan	(47)	(1,414)	(460)	(1,483)	Income tax expenses
Laba tahun berjalan	251	4,426	1,588	4,920	Profit for the year
Penghasilan komprehensif lain tahun berjalan, setelah pajak	15	(32)	60	(5)	Other comprehensive income for the year, net of tax
Jumlah penghasilan komprehensif tahun berjalan	<u>266</u>	<u>4,394</u>	<u>1,648</u>	<u>4,915</u>	Total comprehensive income for the year
Dividen yang diterima oleh Grup	74	1,652	77	1,700	Dividend received by the Group

\*) Dalam laporan keuangannya untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015, BP melaporkan laba tahun berjalan sebesar Rp 247 miliar sesuai dengan kebijakan akuntansi BP.

\*) In its financial statements for the year ended 31 December 2015, BP reported profit for the year of Rp 247 billion in accordance with BP's accounting policy.

Berikut adalah rangkuman kepentingan Grup pada ventura bersama:

Below is the summarised of Group's interests in joint ventures:

	2015			
	Bagian atas penghasilan komprehensif/ Share of comprehensive income			
	Nilai tercatat investasi/ Carrying value of investment	Hasil bersih/ Result	Penghasilan komprehensif lain/ Other comprehensive income	Jumlah/ Total
PT Bank Permata Tbk	8,775	5	(23)	(18)
PT Astra Honda Motor	5,013	2,247	(16)	2,231
Lain-lain/ Others **)	9,413	1,059	150	1,209
	<u>23,201</u>	<u>3,311</u>	<u>111</u>	<u>3,422</u>
	2014			
	Bagian atas penghasilan komprehensif/ Share of comprehensive income			
	Nilai tercatat investasi/ Carrying value of investment	Hasil bersih/ Result	Penghasilan komprehensif lain/ Other comprehensive income	Jumlah/ Total
PT Bank Permata Tbk	8,806	599	29	628
PT Astra Honda Motor	4,432	2,452	(8)	2,444
Lain-lain/ Others **)	8,729	1,975	(21)	1,954
	<u>21,967</u>	<u>5,026</u>	<u>-</u>	<u>5,026</u>

\*\*) Kepentingan Grup pada ventura bersama lainnya yang jumlahnya tidak material secara individual

\*\*) The Group's interests in a number of individually immaterial joint ventures

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**12. INVESTASI PADA ENTITAS ASOSIASI**

Entitas asosiasi yang material terhadap Grup adalah PT Astra Daihatsu Motor ("ADM") dengan kepemilikan efektif 31,87%. ADM bergerak dalam manufaktur kendaraan Daihatsu di Indonesia.

Ringkasan laporan posisi keuangan ADM pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014 serta rekonsiliasinya dengan jumlah tercatat atas kepentingan Grup pada entitas asosiasi adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Aset lancar	10,748	10,135	<i>Current assets</i>
Aset tidak lancar	<u>8,304</u>	<u>8,218</u>	<i>Non-current assets</i>
Jumlah aset	<u>19,052</u>	<u>18,353</u>	<i>Total assets</i>
Liabilitas jangka pendek	(5,136)	(5,340)	<i>Current liabilities</i>
Liabilitas jangka panjang	<u>(593)</u>	<u>(520)</u>	<i>Non-current liabilities</i>
Jumlah liabilitas	<u>(5,729)</u>	<u>(5,860)</u>	<i>Total liabilities</i>
<b>Aset bersih</b>	<u>13,323</u>	<u>12,493</u>	<b><i>Net assets</i></b>
% kepemilikan efektif	31.87%	31.87%	<i>% of effective ownership</i>
Bagian Grup atas aset bersih entitas asosiasi	4,246	3,982	<i>The Group's share of the net assets of associate</i>
Penyesuaian metode ekuitas	<u>14</u>	<u>(13)</u>	<i>Adjustment equity method</i>
<b>Jumlah tercatat</b>	<u>4,260</u>	<u>3,969</u>	<b><i>Total carrying value</i></b>

Ringkasan laporan laba rugi dan penghasilan komprehensif lain ADM untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 2015 dan 2014 adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Pendapatan bersih	44,906	47,676	<i>Net revenue</i>
Laba tahun berjalan	3,339	3,491	<i>Profit for the year</i>
Penghasilan komprehensif lain tahun berjalan, setelah pajak	<u>(19)</u>	<u>4</u>	<i>Other comprehensive income for the year, net of tax</i>
Jumlah penghasilan komprehensif tahun berjalan	<u>3,320</u>	<u>3,495</u>	<i>Total comprehensive income for the year</i>
Dividen yang diterima Grup	794	847	<i>Dividend received by the Group</i>

*The material associate of the Group is PT Astra Daihatsu Motor ("ADM"), with effective ownership at 31.87%. ADM is principally involved in the manufacturing of Daihatsu motor vehicle in Indonesia.*

*Summarised statements of financial position of ADM as at 31 December 2015 and 2014 and the reconciliation with carrying amount of the Group's interest in associate are as follows:*

*Summarised statements of profit or loss and other comprehensive income of ADM for the years ended 31 December 2015 and 2014 are as follows:*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**12. INVESTASI PADA ENTITAS ASOSIASI (lanjutan)**      **12. INVESTMENTS IN ASSOCIATES (continued)**

Berikut adalah rangkuman kepentingan Grup pada entitas asosiasi:

Below is the summarised of Group's interests in associates:

	<b>2015</b>			
	Nilai tercatat investasi/Carrying value of investment	Bagian atas penghasilan komprehensif/ Share of comprehensive income		
		Hasil bersih/ Result	Penghasilan komprehensif lain/Other comprehensive income	Jumlah/ Total
PT Astra Daihatsu Motor	4,260	1,091	(6)	1,085
Lain-lain/ Others *)	2,179	65	(7)	58
	<u>6,439</u>	<u>1,156</u>	<u>(13)</u>	<u>1,143</u>
	<b>2014</b>			
	Nilai tercatat investasi/Carrying value of investment	Bagian atas penghasilan komprehensif/ Share of comprehensive income		
		Hasil bersih/ Result	Penghasilan komprehensif lain/Other comprehensive income	Jumlah/ Total
PT Astra Daihatsu Motor	3,969	1,120	1	1,121
Lain-lain/ Others *)	1,282	99	2	101
	<u>5,251</u>	<u>1,219</u>	<u>3</u>	<u>1,222</u>

\*) Kepentingan Grup pada entitas asosiasi lainnya yang jumlahnya tidak material secara individual

\*) The Group's interests in a number of individually immaterial associates

**13. TANAMAN PERKEBUNAN**

**13. PLANTATIONS**

	<b>2015</b>					
	Pada awal tahun/ At beginning of year	Penambahan/ Additions	Pengurangan/ Disposals	Reklasifikasi/ Reclassifications	Entitas anak baru/ New subsidiary	Pada akhir tahun/ At end of year
<b>Harga perolehan</b>						<b>Acquisition cost</b>
Tanaman menghasilkan	5,121	6	(27)	532	-	5,632 Mature plantations
Tanaman belum menghasilkan	2,186	1,024	(90)	(532)	-	2,588 Immature plantations
	<u>7,307</u>	<u>1,030</u>	<u>(117)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>8,220</u>
<b>Akumulasi penyusutan</b>						<b>Accumulated depreciation</b>
Tanaman menghasilkan	(1,300)	(259)	25	-	-	(1,534) Mature plantations
<b>Nilai buku bersih</b>	<u>6,007</u>					<u>6,686</u> Net book value
	<b>2014</b>					
	Pada awal tahun/ At beginning of year	Penambahan/ Additions	Pengurangan/ Disposals	Reklasifikasi/ Reclassifications	Entitas anak baru/ New subsidiary	Pada akhir tahun/ At end of year
<b>Harga perolehan</b>						<b>Acquisition cost</b>
Tanaman menghasilkan	4,455	9	(117)	629	145	5,121 Mature plantations
Tanaman belum menghasilkan	1,620	1,012	-	(629)	183	2,186 Immature plantations
	<u>6,075</u>	<u>1,021</u>	<u>(117)</u>	<u>-</u>	<u>328</u>	<u>7,307</u>
<b>Akumulasi penyusutan</b>						<b>Accumulated depreciation</b>
Tanaman menghasilkan	(1,102)	(229)	36	-	(5)	(1,300) Mature plantations
<b>Nilai buku bersih</b>	<u>4,973</u>					<u>6,007</u> Net book value



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**13. TANAMAN PERKEBUNAN (lanjutan)**

Seluruh penyusutan tanaman menghasilkan dialokasikan ke beban pokok pendapatan.

Pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014, tidak ada tanaman perkebunan yang dijaminkan untuk pinjaman.

Dengan pertimbangan asas manfaat dan biaya asuransi, serta tersebarnya perkebunan di berbagai wilayah, dibandingkan dengan kemungkinan terjadinya risiko kebakaran, wabah penyakit dan risiko lainnya, maka seluruh tanaman belum menghasilkan dan tanaman menghasilkan tidak diasuransikan.

**13. PLANTATIONS (continued)**

*All depreciation of mature plantations has been allocated to cost of revenue.*

*As at 31 December 2015 and 2014, there were no plantations that have been pledged as security for borrowings.*

*With due consideration to the benefit and costs of insurance, as well as the different regions, against the risk of fire, outbreaks of disease and other risks, all of the immature plantations and mature plantations are not insured.*

**14. ASET TETAP**

**14. FIXED ASSETS**

		2015						
	Pada awal tahun/ <i>At beginning of year</i>	Penambahan/ <i>Additions</i>	Pengurangan/ <i>Disposals</i>	Reklasifikasi/ <i>Reclassifications</i>	Entitas anak baru/ <i>New subsidiaries</i>	Penurunan nilai/ <i>Impairment</i>	Pada akhir tahun/ <i>At end of year</i>	
<b>Harga perolehan</b>								
<b>Kepemilikan langsung:</b>								<b>Acquisition cost</b>
Tanah	7,585	482	(4)	26	54	-	8,143	<b>Directly owned:</b>
Bangunan dan fasilitasnya	13,424	394	(27)	2,291	61	-	16,143	Land
Mesin dan peralatan	11,062	368	(252)	2,031	-	-	13,209	Building and leasehold improvement
Alat berat	22,729	1,425	(543)	(695)	423	-	23,339	Machinery and equipment
Alat pengangkutan	2,712	231	(76)	89	16	-	2,972	Heavy equipment
Perabot dan peralatan kantor	2,868	283	(53)	37	7	-	3,142	Transportation equipment
Aset yang disewakan:								Furniture and office equipment
Alat pengangkutan	6,643	1,092	-	(1,395)	-	-	6,340	Assets for lease:
Peralatan kantor	893	115	(5)	(16)	-	-	987	Transportation equipment
Alat berat	308	54	-	(87)	-	-	275	Office equipment
								Heavy equipment
<b>Aset sewa pembiayaan:</b>								<b>Assets under finance lease:</b>
Mesin	1,585	4	-	(4)	-	-	1,585	Machinery
Alat pengangkutan	43	-	-	611	1	-	655	Transportation equipment
Alat berat	-	-	-	64	-	-	64	Heavy equipment
Peralatan kantor	1	-	-	-	-	-	1	Office equipment
<b>Aset dalam penyelesaian:</b>								<b>Assets under construction:</b>
Bangunan	2,575	1,814	(3)	(2,263)	6	-	2,129	Buildings
Mesin dan alat berat	2,467	1,385	(2)	(2,129)	9	-	1,730	Machinery and heavy equipment
	74,895	7,647	(965)	(1,440)	577	-	80,714	
<b>Akumulasi penyusutan</b>								<b>Accumulated depreciation</b>
<b>Kepemilikan langsung:</b>								<b>Directly owned:</b>
Bangunan dan fasilitasnya	(4,341)	(921)	18	5	(3)	(47)	(5,289)	Building and leasehold improvement
Mesin dan peralatan	(5,822)	(1,092)	222	(800)	-	(195)	(7,687)	Machinery and equipment
Alat berat	(16,461)	(2,461)	537	783	(184)	-	(17,786)	Heavy equipment
Alat pengangkutan	(1,347)	(333)	57	-	(16)	(16)	(1,649)	Transportation equipment
Perabot dan peralatan kantor	(2,102)	(345)	52	(6)	(4)	(1)	(2,406)	Furniture and office equipment
Aset yang disewakan:								Assets for lease:
Alat pengangkutan	(2,072)	(983)	-	767	-	-	(2,288)	Transportation equipment
Peralatan kantor	(659)	(113)	4	11	-	-	(757)	Office equipment
Alat berat	(46)	(39)	-	51	-	-	(34)	Heavy equipment
<b>Aset sewa pembiayaan:</b>								<b>Assets under finance leases:</b>
Mesin	(787)	(294)	-	1	-	-	(1,080)	Machinery
Alat pengangkutan	(8)	(23)	-	-	-	-	(31)	Transportation equipment
Alat berat	-	-	-	(5)	-	-	(5)	Heavy equipment
	(33,645)	(6,604)	890	807	(201)	(259)	(39,012)	
<b>Nilai buku bersih</b>	<b>41,250</b>						<b>41,702</b>	<b>Net book value</b>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk**  
**DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS**  
**LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN**  
**31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO**  
**THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS**  
**31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**14. ASET TETAP (lanjutan)**

**14. FIXED ASSETS (continued)**

		2014						
	Pada awal tahun/ At beginning of year	Penambahan/ Additions	Pengurangan/ Disposals	Reklasifikasi/ Reclassifications	Entitas anak baru/ New subsidiary	Revaluasi/ Revaluation	Pada akhir tahun/ At end of year	
<b>Harga perolehan</b>								<b>Acquisition cost</b>
<b>Kepemilikan langsung:</b>								<b>Directly owned:</b>
Tanah	5,666	1,965	-	(230)	28	156	7,585	Land
Bangunan dan fasilitasnya	11,318	315	(46)	1,818	19	-	13,424	Building and leasehold improvement
Mesin dan peralatan	9,361	396	(369)	1,673	1	-	11,062	Machinery and equipment
Alat berat	21,234	1,641	(1,076)	930	-	-	22,729	Heavy equipment
Alat pengangkutan	2,286	316	(71)	178	3	-	2,712	Transportation equipment
Perabot dan peralatan kantor	2,508	355	(58)	63	-	-	2,868	Furniture and office equipment
Aset yang disewakan:								Assets for lease:
Alat pengangkutan	6,501	1,496	-	(1,354)	-	-	6,643	Transportation equipment
Peralatan kantor	780	127	(1)	(13)	-	-	893	Office equipment
Alat berat	675	86	-	(453)	-	-	308	Heavy equipment
<b>Aset sewa pembiayaan:</b>								<b>Assets under finance lease:</b>
Mesin	1,680	-	-	(95)	-	-	1,585	Machinery
Alat pengangkutan	14	30	-	(1)	-	-	43	Transportation equipment
Peralatan kantor	3	-	-	(2)	-	-	1	Office equipment
<b>Aset dalam penyelesaian:</b>								<b>Assets under construction:</b>
Bangunan	2,126	2,237	-	(1,788)	-	-	2,575	Building
Mesin dan alat berat	3,204	1,811	(7)	(2,541)	-	-	2,467	Machinery and heavy equipment
	<u>67,356</u>	<u>10,775</u>	<u>(1,628)</u>	<u>(1,815)</u>	<u>51</u>	<u>156</u>	<u>74,895</u>	
<b>Akumulasi penyusutan</b>								<b>Accumulated depreciation</b>
<b>Kepemilikan langsung:</b>								<b>Directly owned:</b>
Bangunan dan fasilitasnya	(3,570)	(802)	38	(4)	(3)	-	(4,341)	Building and leasehold improvement
Mesin dan peralatan	(5,056)	(1,031)	275	(10)	-	-	(5,822)	Machinery and equipment
Alat berat	(14,608)	(2,616)	1,075	(312)	-	-	(16,461)	Heavy equipment
Alat pengangkutan	(1,123)	(277)	55	-	(2)	-	(1,347)	Transportation equipment
Perabot dan peralatan kantor	(1,844)	(310)	51	1	-	-	(2,102)	Furniture and office equipment
Aset yang disewakan:								Assets for lease:
Alat pengangkutan	(1,911)	(988)	-	827	-	-	(2,072)	Transportation equipment
Peralatan kantor	(564)	(104)	1	8	-	-	(659)	Office equipment
Alat berat	(253)	(113)	-	320	-	-	(46)	Heavy equipment
<b>Aset sewa pembiayaan:</b>								<b>Assets under finance lease:</b>
Mesin	(561)	(294)	-	68	-	-	(787)	Machinery
Alat pengangkutan	(3)	(5)	-	-	-	-	(8)	Transportation equipment
Peralatan kantor	(1)	-	-	1	-	-	-	Office equipment
	<u>(29,494)</u>	<u>(6,540)</u>	<u>1,495</u>	<u>899</u>	<u>(5)</u>	<u>-</u>	<u>(33,645)</u>	
<b>Nilai buku bersih</b>	<u>37,862</u>						<u>41,250</u>	<b>Net book value</b>

Penambahan aset tetap terdiri dari:

Additions to fixed assets consist of:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Perolehan	6,836	8,703	Acquisitions
Pindahan dari uang muka	705	2,050	Transfer from advance payments
Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam valuta asing	106	22	Exchange difference on translation of financial statements in foreign currencies
	<u>7,647</u>	<u>10,775</u>	

Rincian keuntungan pelepasan aset tetap adalah sebagai berikut:

Details of gains from the disposal of fixed assets are as follows:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Harga jual	205	398	Proceeds
Nilai buku bersih	(75)	(133)	Net book value
	<u>130</u>	<u>265</u>	

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**14. ASET TETAP (lanjutan)**

Penyusutan dialokasikan sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Beban pokok pendapatan	5,698	5,726	Cost of revenue
Beban penjualan	134	125	Selling expenses
Beban umum dan administrasi	703	636	General and administrative expenses
Tanaman belum menghasilkan	56	50	Immature plantations
Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam valuta asing	<u>13</u>	<u>3</u>	Exchange difference on translation of financial statements in foreign currencies
	<u>6,604</u>	<u>6,540</u>	

Tanah dimiliki berdasarkan Sertifikat Hak Guna Bangunan dan Hak Guna Usaha dengan masa berlaku yang akan berakhir antara tahun 2016 sampai 2099. Hak atas tanah tersebut dapat diperbaharui.

Tidak ada perbedaan yang signifikan antara nilai wajar dan nilai tercatat aset tetap selain tanah. Nilai wajar tanah berdasarkan hirarki nilai wajar Tingkat 2 ("transaksi pasar yang dapat diobservasi") pada tanggal 31 Desember 2015 adalah sebesar Rp 34,3 triliun (2014: Rp 30,4 triliun). Penilaian atas nilai wajar tanah berdasarkan hasil penilaian independen yang telah teregistrasi di Otoritas Jasa Keuangan, dan/atau berdasarkan data pasar yang telah disesuaikan perubahan Nilai Jual Objek Pajak setempat dari objek yang sejenis.

Pada tanggal 31 Desember 2015, harga perolehan aset tetap yang telah disusutkan penuh dan masih digunakan adalah sebesar Rp 19,0 triliun (2014: Rp 15,8 triliun).

Sebagian besar bangunan dan mesin dalam penyelesaian diperkirakan akan selesai pada tahun 2016 dengan persentase penyelesaian antara 1% - 99%.

Pada tanggal 31 Desember 2015, aset tetap tertentu dengan nilai buku bersih sejumlah Rp 808 miliar (2014: Rp 1,3 triliun) dijamin untuk pinjaman dan utang sewa pembiayaan (lihat Catatan 17 dan 23d).

Pada tanggal 31 Desember 2015, aset tetap tertentu yang dimiliki oleh Grup telah diasuransikan terhadap risiko kebakaran dan risiko lainnya dengan nilai pertanggungan setara dengan Rp 72,2 triliun (2014: Rp 65,8 triliun) yang menurut pendapat manajemen cukup untuk menutup kerugian yang mungkin timbul.

Manajemen berpendapat bahwa penurunan nilai aset tetap tersebut sudah mencukupi.

**14. FIXED ASSETS (continued)**

Depreciation was allocated as follows:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
	5,698	5,726	Cost of revenue
	134	125	Selling expenses
	703	636	General and administrative expenses
	56	50	Immature plantations
	<u>13</u>	<u>3</u>	Exchange difference on translation of financial statements in foreign currencies
	<u>6,604</u>	<u>6,540</u>	

Land are held under "Hak Guna Bangunan" and "Hak Guna Usaha" titles, which will expire between 2016 and 2099. The land rights are renewable.

There is no significant difference between the fair value and carrying amount of fixed assets other than land. The fair values of the land based on fair value hierarchy Level 2 ("observable current market transactions") as at 31 December 2015 is Rp 34.3 trillion (2014: Rp 30.4 trillion). The valuation to determine the fair value of the Group's land is based on the result of independent appraiser registered at Financial Services Authority, and/or based on the market data adjusted with change of the Sale Value of the Tax Object from similar objects.

As at 31 December 2015, the acquisition cost of fixed assets which have been fully depreciated and still being used amounted to Rp 19.0 trillion (2014: 15.8 trillion).

Most of the building and machinery under construction are estimated to be completed in 2016 with percentage of completion between 1% - 99%.

As at 31 December 2015, certain fixed assets with a net book value of Rp 808 billion (2014: Rp 1.3 trillion) have been pledged as collateral for loans and obligations under finance leases (refer to Notes 17 and 23d).

As at 31 December 2015, certain fixed assets of the Group are covered by insurance against loss by fire and other risks equivalent to Rp 72.2 trillion (2014: Rp 65.8 trillion), which management believes is adequate to cover losses which may arise.

Management is of the view that the provision for impairment of fixed assets is sufficient.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**15. PROPERTI PERTAMBANGAN**

**15. MINING PROPERTIES**

	2015					
	Pada awal tahun/ At beginning of year	Penambahan/ Additions	Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam valuta asing/ Exchange difference on translating financial statements in foreign currencies	Entitas anak baru/ New subsidiary	Pada akhir tahun/ At end of year	
Harga perolehan	13,384	-	874	89	14,347	Acquisition cost
Akumulasi penyusutan	(1,491)	(271)	(107)	-	(1,869)	Accumulated depreciation
Penyisihan atas penurunan nilai	(2,744)	(4,736)	(139)	-	(7,619)	Provision for impairment
<b>Nilai buku bersih</b>	<u>9,149</u>				<u>4,859</u>	<b>Net book value</b>
	2014					
	Pada awal tahun/ At beginning of year	Penambahan/ Additions	Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam valuta asing/ Exchange difference on translating financial statements in foreign currencies	Entitas anak baru/ New subsidiary	Pada akhir tahun/ At end of year	
Harga perolehan	13,251	-	133	-	13,384	Acquisition cost
Akumulasi penyusutan	(1,224)	(250)	(17)	-	(1,491)	Accumulated depreciation
Penyisihan atas penurunan nilai	-	(2,744)	-	-	(2,744)	Provision for impairment
<b>Nilai buku bersih</b>	<u>12,027</u>				<u>9,149</u>	<b>Net book value</b>

Saldo di atas merupakan properti pertambangan di berbagai wilayah konsesi yang timbul karena akuisisi entitas anak. Konsesi pertambangan tersebut akan berakhir pada beberapa waktu tertentu, antara tahun 2026 sampai dengan 2035.

Seluruh penyusutan properti pertambangan dialokasikan ke beban pokok pendapatan.

Pada tanggal laporan, Grup melakukan pengujian penurunan nilai atas properti pertambangan seiring dengan terus menurunnya harga batubara. Untuk tujuan pengujian penurunan nilai, aset dikelompokkan hingga unit terkecil yang menghasilkan arus kas terpisah (unit penghasil kas).

Grup menggunakan *income approach* untuk menghitung nilai wajar dikurangi biaya untuk menjual sebagai jumlah terpulihkan properti pertambangan. *Income approach* menggunakan metode arus kas diskontoan yang merupakan proyeksi bisnis dalam menghasilkan nilai kini dari arus kas masa depan. Tingkat pengembalian yang digunakan untuk mendiskonto disesuaikan dengan risiko bisnis atau aset terkait dan nilai waktu dari uang. Pendekatan ini dikategorikan sebagai Tingkat 3 ("transaksi pasar yang tidak dapat diobservasi") dalam hirarki nilai wajar.

*The balance represents mining properties in specified concession areas arising from the acquisitions of subsidiaries. Mining concessions will expire at various dates between 2026 up to 2035.*

*All depreciation of mining properties has been allocated to cost of revenue.*

*At the reporting date, the Group assessed its mining properties for impairment due to the continuing decrease in coal prices. For the purpose of assessing impairment, assets are grouped at the lowest level for which there are separately identifiable cash flows (cash generating unit).*

*The Group uses an income approach to assess the fair value less cost to sell as recoverable amount of mining properties. Income approach predicted upon the discounted cash flow method which involves projecting future cash flows that a business will generate going forward and converting them into a present value equivalent through discounting. The discounting process uses a rate of return that is commensurate with the risk associated with the business or asset and the time value of money. This approach is considered as Level 3 ("non-observable current market transactions") under the fair value hierarchy.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**15. PROPERTI PERTAMBANGAN** (lanjutan)

Periode yang digunakan dalam perhitungan arus kas adalah sampai dengan seluruh cadangan habis diproduksi atau masa konsesi selesai, mana yang lebih dahulu.

Pada 31 Desember 2015, jumlah terpulihkan untuk properti pertambangan yang mengalami penurunan nilai adalah Rp 4,7 triliun.

Asumsi utama yang digunakan dalam perhitungan jumlah yang dapat dipulihkan pada 31 Desember 2015 dan 2014 adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>
Tingkat diskonto	12.8%
Dasar perkiraan harga batubara	USD 52-72/ton

Asumsi utama tersebut berdasarkan pengalaman masa lalu, ekspektasi perkembangan pasar dan sumber eksternal.

Penyisihan penurunan nilai terkait properti pertambangan Grup sebesar Rp 4,7 triliun (2014: Rp 2,7 triliun) telah memadai, dengan rincian sebagai berikut:

	<u>2015</u>
Properti pertambangan	4,736
Lain-lain	<u>519</u>
Kerugian penurunan nilai terkait properti pertambangan	5,255
Penyesuaian nilai wajar liabilitas lain-lain (lihat Catatan 32)	<u>(564)</u>
Kerugian penurunan nilai bersih terkait properti pertambangan	<u>4,691</u>

Penyesuaian nilai wajar liabilitas lain-lain merupakan penyesuaian nilai wajar imbalan kontijensi dari entitas anak yang bergerak di bisnis pertambangan (lihat Catatan 32).

Dampak bersih penyisihan penurunan nilai yang dicatat atas properti pertambangan dan penyesuaian terkait aset dan liabilitas Grup adalah rugi bersih yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk sebesar Rp 1,5 triliun (2014: Rp 919 miliar).

**15. MINING PROPERTIES** (continued)

*The periods used in the cash flow forecasts are until all reserves are fully depleted or the expiration of the concession period, whichever is earlier.*

*As at 31 December 2015, the recoverable amount of the impaired mining properties is Rp 4.7 trillion.*

*The key assumptions used for recoverable amount calculations as at 31 December 2015 and 2014 are as follows:*

	<u>2014</u>	
	12.5%	<i>Discount rate</i>
	USD 65-90/ton	<i>Base coal price forecast</i>

*The key assumptions are based on past experience, expectation of market development and external sources.*

*The provision for impairment related to Group's mining properties amounting to Rp 4.7 trillion (2014: Rp 2.7 trillion) is considered to be adequate and is comprised of the following:*

	<u>2014</u>	
	2,744	<i>Mining properties</i>
	-	<i>Others</i>
	2,744	<i>Impairment losses related to mining properties</i>
	-	<i>Fair value adjustment of other liabilities (refer to Note 32)</i>
	<u>2,744</u>	<i>Net impairment losses related to mining properties</i>

*Fair value adjustment of other liabilities is the fair value adjustment of contingent consideration from subsidiaries engaged in mining business (refer to Note 32).*

*The net impact of the provision for impairment recorded against the Group's mining properties, and adjustments to related assets and liabilities, is a net loss attributable to owners of the parent of Rp 1.5 trillion (2014: Rp 919 billion).*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**16. HAK KONSESI**

**16. CONCESSION RIGHTS**

	2015			
	Pada awal tahun/ At beginning of year	Penambahan/ Additions	Pada akhir tahun/ At end of year	
Harga perolehan	5,193	409	5,602	Acquisition cost
Akumulasi amortisasi	(263)	(41)	(304)	Accumulated amortisation
<b>Nilai buku bersih</b>	<u>4,930</u>		<u>5,298</u>	<b>Net book value</b>
	2014			
	Pada awal tahun/ At beginning of year	Penambahan/ Additions	Pada akhir tahun/ At end of year	
Harga perolehan	4,180	1,013	5,193	Acquisition cost
Akumulasi amortisasi	(198)	(65)	(263)	Accumulated amortisation
<b>Nilai buku bersih</b>	<u>3,982</u>		<u>4,930</u>	<b>Net book value</b>

Hak konsesi merupakan hak perusahaan jalan tol. Hak konsesi jalan tol dimiliki oleh PT Marga Harjaya Infrastruktur dan PT Marga Mandalasakti, entitas anak tidak langsung, masing-masing berlaku sampai dengan tahun 2045 dan 2047.

*Concession rights are toll road concession rights. The toll road concession rights which are held by PT Marga Harjaya Infrastruktur and PT Marga Mandalasakti, indirect subsidiaries, are valid until 2045 and 2047, respectively.*

Seluruh amortisasi hak konsesi jalan tol dialokasikan ke beban pokok pendapatan.

*All amortisation of toll road concession rights has been allocated to cost of revenue.*

**17. PINJAMAN JANGKA PENDEK**

**17. SHORT-TERM BORROWINGS**

	2015	2014	
Pinjaman bank dan lainnya	7,806	6,680	Bank and other loans
Pinjaman sindikasi	4,139	3,732	Syndicated loans
Cerukan	30	174	Bank overdrafts
	<u>11,975</u>	<u>10,586</u>	

Dana yang diperoleh dari pinjaman jangka pendek digunakan untuk modal kerja dan pendanaan kegiatan umum. Debitur diwajibkan memenuhi kewajiban tertentu, antara lain batasan rasio keuangan.

*The funds received from short-term borrowings are used for working capital and general corporate funding. The borrowers are required to comply with certain covenants, such as financial ratio covenants.*

**a. Pinjaman bank dan lainnya**

**a. Bank and other loans**

	2015	2014
<b>Pihak ketiga/Third parties Rupiah</b>		
PT Bank Central Asia Tbk	2,928	980
PT Bank CIMB Niaga Tbk	1,410	200
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	1,000	-
PT Bank Mizuho Indonesia	325	245
PT CIMB Niaga Syariah	299	-
PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia	297	489
PT Bank Pan Indonesia Tbk	216	421
PT Bank ANZ Indonesia	-	200
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd	-	150
The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Ltd	-	50
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 50 miliar) <i>Others (below Rp 50 billion each)</i>	<u>93</u>	<u>24</u>
	<u>6,568</u>	<u>2,759</u>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**17. PINJAMAN JANGKA PENDEK (lanjutan)**

**a. Pinjaman bank dan lainnya (lanjutan)**

**Pihak ketiga/Third parties  
USD**

Mizuho Bank Ltd	690	1,864
Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd	524	1,422
PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia	-	311
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd	-	124
Sumitomo Mitsui Banking Corporation	-	122
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 50 miliar)/ Others (below Rp 50 billion each)	24	78
	<u>1,238</u>	<u>3,921</u>
	<u>7,806</u>	<u>6,680</u>

Informasi lain mengenai pinjaman bank dan lainnya jangka pendek pada tanggal 31 Desember 2015 adalah sebagai berikut:

<u>Kreditur/Lenders</u>	<u>Jadwal pembayaran/ Repayment schedule</u>	<u>Tingkat bunga/ Interest rates</u>
PT Bank Central Asia Tbk	Beberapa cicilan di tahun/several instalments in 2016	7.90% - 11.25%
PT Bank CIMB Niaga Tbk	Beberapa cicilan di tahun/several instalments in 2016	JIBOR + 1.70%
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	22 Februari/February 2016	8.00% - 9.00%
PT Bank Mizuho Indonesia	Beberapa cicilan di tahun/several instalments in 2016	9.10%
PT CIMB Niaga Syariah	Beberapa cicilan di tahun/several instalments in 2016	JIBOR + 1.70% - 2.25%
PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia	22 Januari/January 2016	10.60% - 10.85%
PT Bank Pan Indonesia Tbk	Beberapa cicilan di tahun/several instalments in 2016	SBI + 2.50%
Mizuho Bank Ltd	13 Januari/January 2016	JIBOR + 1.70%
Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd	14 Maret/March 2016	9.00% - 11.25%
		LIBOR + 1.20%
		LIBOR + 1.25%

**b. Pinjaman sindikasi**

**Facility agents  
USD**

Mizuho Bank Ltd	2,759	3,110
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd	1,380	622
	<u>4,139</u>	<u>3,732</u>

Informasi lain mengenai pinjaman sindikasi jangka pendek pada tanggal 31 Desember 2015 adalah sebagai berikut:

<u>Kreditur/Lenders</u>	<u>Jadwal pembayaran/ Repayment schedule</u>	<u>Tingkat bunga/ Interest rates</u>
Mizuho Bank Ltd	14 Maret/March 2016	LIBOR + 1.25%
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd	8 April 2016	LIBOR + 1.20%

Pada tanggal 31 Desember 2015, pinjaman jangka pendek sejumlah Rp 863 miliar (2014: Rp 1,3 triliun) yang diperoleh entitas anak langsung dan tidak langsung tertentu dijamin dengan piutang usaha, piutang pembiayaan konsumen, persediaan dan aset tetap dari entitas anak langsung dan tidak langsung yang bersangkutan (lihat Catatan 6, 7a, 9 dan 14).

**17. SHORT-TERM BORROWINGS (continued)**

**a. Bank and other loans (continued)**

Other information relating to short-term bank and other loans as at 31 December 2015 are as follows:

**b. Syndicated loans**

Other information relating to short-term syndicated loans as at 31 December 2015 are as follows:

As at 31 December 2015, short-term borrowings amounting to Rp 863 billion (2014: Rp 1.3 trillion) obtained by certain direct and indirect subsidiaries are secured by trade receivables, consumer financing receivables, inventories and fixed assets of the respective direct and indirect subsidiaries (refer to Notes 6, 7a, 9 and 14).

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**17. PINJAMAN JANGKA PENDEK** (lanjutan)

Sepanjang tahun 2015, Grup telah melakukan pembayaran pinjaman jangka pendek sejumlah Rp 45,7 triliun (2014: Rp 45,3 triliun).

**18. UTANG USAHA**

	2015	2014
Pihak berelasi (lihat Catatan 34j):		
Rupiah	3,211	2,751
Mata uang asing	35	50
	3,246	2,801
Pihak ketiga:		
Rupiah	6,352	4,980
Mata uang asing	10,959	11,058
	17,311	16,038

Utang usaha berasal dari pembelian barang dan jasa.

Utang usaha kepada pihak ketiga pada tanggal 31 Desember 2015 termasuk utang kepada Grup Komatsu sebesar Rp 7,7 triliun (2014: Rp 7,0 triliun) yang dijamin dengan *letters of credit*.

Lihat Catatan 39 untuk rincian saldo dalam mata uang asing.

**19. LIABILITAS LAIN-LAIN**

	2015	2014
Uang jaminan pembelian dari pelanggan dan uang muka penjualan	2,826	2,207
Estimasi klaim asuransi	1,964	1,694
Liabilitas derivatif (lihat Catatan 8a)	655	110
Utang komisi	399	227
Imbalan kontinjensi	374	832
Utang pembelian aset tetap	147	210
Utang fidusia	92	65
Utang iklan dan promosi	82	91
Utang premi asuransi	80	100
Utang dividen	52	46
Distribusi, gudang dan pengepakan	48	29
Utang pembiayaan bersama	33	26
Lain-lain	898	958
	7,650	6,595
Bagian jangka pendek	(7,076)	(5,648)
Bagian jangka panjang	574	947

Liabilitas lain-lain kepada pihak berelasi pada tanggal 31 Desember 2015 adalah sebesar Rp 285 miliar (2014: Rp 81 miliar), lihat Catatan 34k.

**17. SHORT-TERM BORROWINGS** (continued)

In 2015, the Group has paid short-term borrowings amounting to Rp 45.7 trillion (2014: Rp 45.3 trillion).

**18. TRADE PAYABLES**

Related parties (refer to Note 34j):  
Rupiah  
Foreign currencies

Third parties:  
Rupiah  
Foreign currencies

*Trade payables arise from the purchases of goods and services.*

*Trade payable to third parties as at 31 December 2015 includes Rp 7.7 trillion (2014: Rp 7.0 trillion) owing to Komatsu Group which are secured by letters of credit.*

*Refer to Note 39 for details of balances in foreign currencies.*

**19. OTHER LIABILITIES**

*Purchase guarantees from customers and sales advances*  
*Estimated insurance claims*  
*Derivative liabilities (refer to Note 8a)*  
*Commission payable*  
*Contingent consideration*  
*Fixed assets acquisition payable*  
*Fiduciary payable*  
*Advertising and promotion payable*  
*Insurance premium payable*  
*Dividend payable*  
*Distribution, warehousing and packaging*  
*Joint financing payable*  
*Others*  
*Current portion*  
*Non-current portion*

*Other liabilities to related parties as at 31 December 2015 was Rp 285 billion (2014: Rp 81 billion), refer to Note 34k.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**20. AKRUAL**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Iklan dan promosi	1,262	1,466	<i>Advertising and promotion</i>
Komisi penjualan	1,119	1,041	<i>Sales commissions</i>
Biaya produksi	550	636	<i>Production cost</i>
Utang bunga	371	444	<i>Interest payable</i>
Distribusi, gudang dan pengepakan	371	262	<i>Distribution, warehousing and packaging</i>
Imbalan kerja	300	294	<i>Employee benefit</i>
Royalti	148	154	<i>Royalty</i>
Perbaikan dan pemeliharaan	103	76	<i>Repair and maintenance</i>
Jasa tenaga ahli	96	77	<i>Professional fee</i>
Utilitas	80	84	<i>Utilities</i>
Pelatihan	72	47	<i>Training</i>
Sewa	37	24	<i>Rent</i>
Layanan purna jual	36	63	<i>After sales service</i>
Lain-lain	<u>1,076</u>	<u>782</u>	<i>Others</i>
	<u><u>5,621</u></u>	<u><u>5,450</u></u>	

Lihat Catatan 39 untuk rincian saldo dalam mata uang asing.

*Refer to Note 39 for details of balances in foreign currencies.*

**20. ACCRUALS**

**21. LIABILITAS IMBALAN KERJA**

	<u>2015</u>	<u>2014</u> <sup>*)</sup>	
Imbalan pascakerja	3,029	2,613	<i>Post-employment benefits</i>
Imbalan kerja jangka panjang lainnya	<u>1,278</u>	<u>1,163</u>	<i>Other long-term employee benefits</i>
	4,307	3,776	
Bagian jangka pendek	<u>(451)</u>	<u>(430)</u>	<i>Current portion</i>
Bagian jangka panjang	<u><u>3,856</u></u>	<u><u>3,346</u></u>	<i>Non-current portion</i>

Liabilitas imbalan kerja dihitung oleh PT Milliman Indonesia, aktuaris independen.

*The employee benefit obligations are valued by PT Milliman Indonesia, independent actuary.*

**Imbalan pascakerja**

**Post-employment benefits**

Liabilitas imbalan pascakerja yang diakui di laporan posisi keuangan konsolidasian adalah sebagai berikut:

*The post-employment benefit obligations recognised in the consolidated statements of financial position are as follows:*

	<u>2015</u>	<u>2014</u> <sup>*)</sup>	
Nilai kini kewajiban DPA 1	1,119	1,146	<i>Present value of obligation DPA 1</i>
Nilai wajar aset program	<u>(865)</u>	<u>(927)</u>	<i>Fair value of plan assets</i>
	254	219	
Nilai kini kewajiban di luar DPA 1	<u><u>2,775</u></u>	<u><u>2,394</u></u>	<i>Present value of obligation outside DPA 1</i>
	<u><u>3,029</u></u>	<u><u>2,613</u></u>	

<sup>\*)</sup> Disajikan kembali, lihat Catatan 2a.

<sup>\*)</sup> Restated, refer to Note 2a.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**21. LIABILITAS IMBALAN KERJA (lanjutan)**

**21. EMPLOYEE BENEFIT OBLIGATIONS  
(continued)**

**Imbalan pascakerja (lanjutan)**

**Post-employment benefits (continued)**

Mutasi liabilitas imbalan pascakerja adalah sebagai berikut:

The movements of post-employment benefit liabilities are as follows:

	2015			Nilai kini kewajiban diluar DPA 1/ <i>Present value of obligation outside DPA 1</i>	Liabilitas imbalan pascakerja/ <i>Post-employment benefit obligations</i>	
	Nilai kini kewajiban DPA 1/ <i>Present value of obligation DPA 1</i>	Nilai wajar aset program/ <i>Fair value of plan assets</i>	Jumlah/ <i>Total</i>			
Pada awal tahun	1,146	(927)	219	2,394	2,613	<i>At beginning of year</i>
Biaya jasa kini	51	-	51	302	353	<i>Current service cost</i>
Beban/(penghasilan) bunga	85	(70)	15	202	217	<i>Interest expense/(income)</i>
Biaya jasa lalu	-	-	-	(1)	(1)	<i>Past service cost</i>
Pengukuran kembali:						<i>Remeasurements:</i>
- Imbal hasil atas aset program, tidak termasuk jumlah dalam beban/(penghasilan) bunga	-	43	43	-	43	- <i>Return on plan assets, excluding amounts included in interest expense/(income)</i>
- Perubahan dalam asumsi keuangan	(24)	-	(24)	(163)	(187)	- <i>Change in financial assumptions</i>
- Penyesuaian pengalaman kewajiban	25	-	25	199	224	- <i>Experience adjustment on obligation</i>
- Perubahan dampak batas atas aset, tidak termasuk jumlah dalam beban bunga	(1)	-	(1)	-	(1)	- <i>Change in asset ceiling, excluding amounts included in interest expense</i>
luran pemberi kerja	-	(56)	(56)	-	(56)	<i>Employer's contributions</i>
luran pekerja	11	(11)	-	-	-	<i>Employee's contributions</i>
Imbalan yang dibayar	(174)	174	-	(158)	(158)	<i>Benefits paid</i>
Pindahan ke entitas afiliasi	-	(18)	(18)	-	(18)	<i>Transfer to affiliated companies</i>
Pada akhir tahun	1,119	(865)	254	2,775	3,029	<i>At end of year</i>
Bagian jangka pendek					(184)	<i>Current portion</i>
Bagian jangka panjang					<u>2,845</u>	<i>Non-current portion</i>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**21. LIABILITAS IMBALAN KERJA (lanjutan)**

**21. EMPLOYEE BENEFIT OBLIGATIONS  
(continued)**

**Imbalan pascakerja (lanjutan)**

**Post-employment benefits (continued)**

2014 <sup>*)</sup>						
Nilai kini kewajiban DPA 1/ <i>Present value of obligation DPA 1</i>	Nilai wajar aset program/ <i>Fair value of plan assets</i>	Jumlah/ <i>Total</i>	Nilai kini kewajiban diluar DPA 1/ <i>Present value of obligation outside DPA 1</i>	Liabilitas imbalan pascakerja/ <i>Post-employment benefit obligations</i>		
Pada awal tahun	1,141	(937)	204	2,088	2,292	<i>At beginning of year</i>
Selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan dalam mata uang asing	-	-	-	1	1	<i>Exchange difference on translation of financial statements in foreign currency</i>
Biaya jasa kini	37	-	37	212	249	<i>Current service cost</i>
Beban/(penghasilan) bunga	75	(84)	(9)	159	150	<i>Interest expense/(income)</i>
Biaya jasa lalu	-	-	-	19	19	<i>Past service cost</i>
Pengukuran kembali:						<i>Remeasurements:</i>
- Imbal hasil atas aset program, tidak termasuk jumlah dalam beban/(penghasilan) bunga	-	(8)	(8)	-	(8)	<i>- Return on plan assets, excluding amounts included in interest expense/(income)</i>
- Perubahan dalam asumsi keuangan	(20)	-	(20)	(136)	(156)	<i>- Change in financial assumptions</i>
- Penyesuaian pengalaman kewajiban	42	-	42	179	221	<i>- Experience adjustment on obligation</i>
- Perubahan dampak batas atas aset, tidak termasuk jumlah dalam beban bunga	2	-	2	-	2	<i>- Change in asset ceiling, excluding amounts included in interest expense</i>
Iuran pemberi kerja	-	(38)	(38)	-	(38)	<i>Employer's contributions</i>
Iuran pekerja	11	(11)	-	-	-	<i>Employee's contributions</i>
Imbalan yang dibayar	(141)	141	-	(127)	(127)	<i>Benefits paid</i>
Pindahan (ke)/dari entitas afiliasi	(1)	10	9	(1)	8	<i>Transfer (to)/from affiliated companies</i>
Pada akhir tahun	1,146	(927)	219	2,394	2,613	<i>At end of year</i>
Bagian jangka pendek					(185)	<i>Current portion</i>
Bagian jangka panjang					2,428	<i>Non-current portion</i>

<sup>\*)</sup> Disajikan kembali, lihat Catatan 2a.

<sup>\*)</sup> Restated, refer to Note 2a.

Durasi rata-rata tertimbang dari liabilitas program pensiun imbalan pasti pada tanggal 31 Desember 2015 adalah 17 tahun.

*The weighted average duration of the defined benefit pension obligation at 31 December 2015 is 17 years.*

Analisis jatuh tempo yang diharapkan dari imbalan pensiun yang tidak didiskontokan adalah sebagai berikut:

*Expected maturity analysis of undiscounted pension benefits are as follows:*

	2015	2014	
Kurang dari satu tahun	257	314	<i>Less than a year</i>
Antara satu dan dua tahun	199	159	<i>Between one and two years</i>
Antara dua dan lima tahun	1,196	1,028	<i>Between two and five years</i>
Lebih dari lima tahun	65,144	57,817	<i>Beyond five years</i>
	<u>66,796</u>	<u>59,318</u>	

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**21. LIABILITAS IMBALAN KERJA (lanjutan)**

**Imbalan pascakerja (lanjutan)**

Asumsi aktuarial pokok yang digunakan adalah sebagai berikut:

	2015
Tingkat diskonto	8.5% - 9.5%
Kenaikan gaji di masa datang	8.0%

Sensitivitas liabilitas pensiun imbalan pasti untuk perubahan asumsi aktuarial pokok pada tanggal 31 Desember 2015 adalah sebagai berikut:

	Dampak pada kewajiban imbalan pasti/ Impact on defined benefit obligation		
	Perubahan asumsi/Change in assumption	Kenaikan asumsi/ Increase in assumption	Penurunan asumsi/ Decrease in assumption
Tingkat diskonto	1%	428 (debit)	533 (kredit)/(credit)
Tingkat kenaikan gaji di masa datang	1%	591 (kredit)/(credit)	481 (debit)

Analisa sensitivitas di atas didasarkan pada perubahan atas satu asumsi aktuarial, sedangkan asumsi lainnya dianggap konstan. Dalam prakteknya, hal ini jarang terjadi, perubahan beberapa asumsi mungkin saling berkorelasi. Perhitungan sensitivitas tersebut menggunakan metode yang sama (*projected unit credit*).

Aset program terdiri dari:

	2015	2014
Instrumen ekuitas	372	384
Utang obligasi perusahaan	244	239
Utang obligasi pemerintah	215	216
Lain-lain	34	88
	865	927

Aset program termasuk investasi di saham dan obligasi Perseroan, beberapa entitas anak dan ventura bersama yang mempunyai nilai wajar sejumlah Rp 233 miliar (2014: Rp 277 miliar).

**21. EMPLOYEE BENEFIT OBLIGATIONS  
(continued)**

**Post-employment benefits (continued)**

The principal actuarial assumptions used are as follows:

	2015	2014	
Tingkat diskonto	8.5% - 9.5%	8.0% - 9.0%	Discount rate
Kenaikan gaji di masa datang	8.0%	8.0%	Future salary increases

The sensitivity of the defined benefit pension obligation to changes in the principal actuarial assumptions as at 31 December 2015 are as follows:

	Dampak pada kewajiban imbalan pasti/ Impact on defined benefit obligation		
	Perubahan asumsi/Change in assumption	Kenaikan asumsi/ Increase in assumption	Penurunan asumsi/ Decrease in assumption
Tingkat diskonto	1%	428 (debit)	533 (kredit)/(credit)
Tingkat kenaikan gaji di masa datang	1%	591 (kredit)/(credit)	481 (debit)

The above sensitivity analysis is based on a change in an assumption while holding all other assumptions constant. In practice, this is unlikely to occur, changes in some of the assumptions may be correlated. The sensitivity is calculated using the same method (*projected unit credit*).

Plan assets comprise the following:

	2015	2014
Instrumen ekuitas	372	384
Utang obligasi perusahaan	244	239
Utang obligasi pemerintah	215	216
Lain-lain	34	88
	865	927

Plan assets include investments in shares and bonds of the Company, certain subsidiaries and joint ventures, with a fair value of Rp 233 billion (2014: Rp 277 billion).



CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

21. LIABILITAS IMBALAN KERJA (lanjutan)

Imbalan pascakerja (lanjutan)

Melalui program pensiun imbalan pasti, Grup terekspos beberapa risiko seperti volatilitas aset dan perubahan imbal hasil obligasi, sebagai berikut:

Volatilitas Aset

Liabilitas program dihitung menggunakan tingkat diskonto yang merujuk kepada tingkat imbal hasil obligasi pemerintah, jika imbal hasil aset program lebih rendah, maka akan menghasilkan defisit program. Program pensiun imbalan pasti Grup memiliki porsi ekuitas yang signifikan, yang dalam jangka panjang diharapkan dapat menghasilkan imbal hasil yang lebih tinggi dibandingkan obligasi pemerintah dan obligasi perusahaan, walaupun terdapat volatilitas dan risiko dalam jangka pendek.

Perubahan imbal hasil obligasi

Penurunan imbal hasil obligasi pemerintah akan meningkatkan liabilitas program, walaupun hal ini akan saling hapus secara sebagian dengan kenaikan dari nilai obligasi program yang dimiliki.

Grup memastikan bahwa posisi investasi telah diatur dalam kerangka *asset-liability matching* ("ALM") yang telah dibentuk untuk mencapai hasil jangka panjang yang sejalan dengan liabilitas pada program pensiun imbalan pasti. Dalam kerangka ALM, tujuan Grup adalah untuk menyesuaikan aset-aset dan liabilitas pensiun dengan berinvestasi pada portofolio yang terdiversifikasi dengan baik dalam menghasilkan tingkat pengembalian yang optimal, dengan mempertimbangkan tingkat risikonya.

Investasi pada program telah terdiversifikasi dengan baik, sehingga kinerja buruk satu investasi tidak akan memberikan dampak material bagi seluruh kelompok aset.

Jumlah kontribusi yang diharapkan untuk program pensiun imbalan pasti dalam satu tahun ke depan adalah sebesar Rp 56 miliar.

21. EMPLOYEE BENEFIT OBLIGATIONS  
(continued)

Post-employment benefits (continued)

Though its defined benefits pension plans, the Group are exposed to a number of risk such as assets volatility and changes in bonds yields, as follows:

Asset volatility

The plan liabilities are calculated using a discount rate set with reference to government bond yields, if plan assets underperform this yield, this will create a deficit. The Group's defined benefit pension plans hold a significant proportion of equities, which are expected to outperform government and corporate bonds in the long-term, although there are volatility and risk in the short-term.

Changes in bond yields

A decrease in government bond yields will increase plan liabilities, although this will be partially offset by an increase in the value of the plan's bond holdings.

The Group's ensures that the investment positions are managed within an asset-liability matching ("ALM") framework that is developed to achieve long-term returns that are in line with the obligation in defined benefit pension plans. Within this ALM framework, the Group's objective is to match assets and the pension obligations by investing in a well-diversified portfolio that generates sufficient risk-adjusted returns.

Investment across the plans are well diversified, such that the failure of any single investment would not have a material impact on the overall level of assets.

Expected contributions to defined benefit pension plan for the next year are Rp 56 billion.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**21. LIABILITAS IMBALAN KERJA (lanjutan)**

**21. EMPLOYEE BENEFIT OBLIGATIONS  
(continued)**

**Imbalan kerja jangka panjang lainnya**

**Other long-term employee benefits**

Mutasi liabilitas imbalan kerja jangka panjang lainnya yang diakui pada laporan posisi keuangan konsolidasian adalah sebagai berikut:

The movements of other long-term employee benefit liabilities recognised in the consolidated statements of financial position are as follows:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Pada awal tahun	1,163	1,073	At beginning of year
Jumlah yang dibebankan pada laba rugi	303	211	Expenses charged in profit or loss
Imbalan yang dibayarkan	(188)	(120)	Benefits paid
Pindahan ke entitas afiliasi	-	(1)	Transfer to affiliated entity
Pada akhir tahun	1,278	1,163	At end of year
Bagian jangka pendek	<u>(267)</u>	<u>(245)</u>	Current portion
Bagian jangka panjang	<u>1,011</u>	<u>918</u>	Non-current portion

Jumlah yang diakui pada laba rugi adalah sebagai berikut:

The amounts recognised in profit or loss are as follows:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Biaya jasa kini	300	276	Current service cost
Biaya bunga	89	73	Interest cost
Pengukuran kembali bersih yang diakui selama tahun berjalan	(91)	(142)	Net remeasurements recognised during the year
Biaya jasa lalu	<u>5</u>	<u>4</u>	Past service cost
	<u>303</u>	<u>211</u>	

**22. PENDAPATAN DITANGGUHKAN**

**22. UNEARNED INCOME**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Pendapatan premi	4,128	4,260	Premium income
Pendapatan jasa servis	1,324	1,456	Service revenue
Lain-lain	<u>412</u>	<u>424</u>	Others
	5,864	6,140	
Bagian jangka pendek	<u>(4,170)</u>	<u>(4,321)</u>	Current portion
Bagian jangka panjang	<u>1,694</u>	<u>1,819</u>	Non-current portion

Pendapatan premi ditangguhkan merupakan pendapatan yang diterima oleh PT Asuransi Astra Buana, entitas anak tidak langsung, terkait dengan kegiatan usahanya di bidang asuransi kerugian.

Unearned premium income is income received by PT Asuransi Astra Buana, an indirect subsidiary, in the ordinary course of general insurance business.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**23. PINJAMAN BANK DAN PINJAMAN LAIN-LAIN  
JANGKA PANJANG**

**23. LONG-TERM BANK LOANS AND OTHER  
LOANS**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Pinjaman bank	11,478	10,371	<i>Bank loans</i>
Pinjaman sindikasi	23,217	26,851	<i>Syndicated loans</i>
Pinjaman dari pihak selain bank	<u>57</u>	<u>263</u>	<i>Non-bank loans</i>
	34,752	37,485	
Bagian jangka pendek	<u>(16,437)</u>	<u>(17,898)</u>	<i>Current portion</i>
Bagian jangka panjang	<u>18,315</u>	<u>19,587</u>	<i>Non-current portion</i>

**a. Pinjaman bank**

**a. Bank loans**

		<u>2015</u>		
		<u>Jumlah mata uang asing dalam jutaan/Amount of foreign currency in million</u>	<u>Ekuivalen Rp/Rp equivalent</u>	
		<u>Jumlah/ Total</u>	<u>Jangka pendek/ Current</u>	<u>Jangka panjang/ Non-current</u>
<b>Kreditur/Lenders</b>				
<b>Pihak ketiga/Third parties</b>				
<b>Rupiah</b>				
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	-	1,733	545	1,188
PT Bank Central Asia Tbk	-	698	553	145
PT Bank DKI	-	333	225	108
PT Bank Pan Indonesia Tbk	-	304	154	150
PT Bank Mizuho Indonesia	-	164	84	80
PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk	-	154	131	23
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 50 miliar)/ <i>Others (below Rp 50 billion each)</i>	-	<u>82</u>	<u>65</u>	<u>17</u>
		<u>3,468</u>	<u>1,757</u>	<u>1,711</u>
<b>Mata uang asing/Foreign currencies</b>				
Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd	USD	174	2,405	1,026
Mizuho Bank Ltd	USD	140	1,936	350
United Overseas Bank Limited	USD	75	1,034	-
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd	USD	60	828	-
The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Ltd	USD	34	465	81
Sumitomo Mitsui Banking Corporation	USD	26	352	76
DBS Bank Limited	USD	25	345	-
PT Bank ANZ Indonesia	USD	24	328	61
PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia	USD	15	207	-
PT Bank CIMB Niaga Tbk	USD	8	110	55
			<u>8,010</u>	<u>1,649</u>
			<u>11,478</u>	<u>3,406</u>
Jumlah/Total			<u>11,478</u>	<u>3,406</u>
			<u>11,478</u>	<u>8,072</u>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**23. PINJAMAN BANK DAN PINJAMAN LAIN-LAIN  
JANGKA PANJANG (lanjutan)**

**23. LONG-TERM BANK LOANS AND OTHER  
LOANS (continued)**

**a. Pinjaman bank (lanjutan)**

**a. Bank loans (continued)**

	2014				
	Jumlah mata uang asing dalam jutaan/Amount of foreign currency in million	Ekuivalen Rp/Rp equivalent	Jumlah/ Total	Jangka pendek/ Current	Jangka panjang/ Non-current
<b>Kreditur/Lenders</b>					
<b>Pihak ketiga/Third parties</b>					
<b>Rupiah</b>					
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	-	2,108	955	1,153	
PT Bank Central Asia Tbk	-	1,796	1,348	448	
PT Bank Pan Indonesia Tbk	-	1,336	770	566	
PT Bank DKI	-	474	216	258	
PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	-	345	308	37	
PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk	-	200	46	154	
PT Bank ICBC Indonesia	-	99	67	32	
PT Bank UOB Indonesia	-	54	54	-	
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 50 miliar/ Others (below Rp 50 billion each))	-	38	14	24	
		<u>6.450</u>	<u>3.778</u>	<u>2.672</u>	
<b>Mata uang asing/Foreign currencies</b>					
Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd	USD	109	1,361	311	1,050
Mizuho Bank Ltd	USD	74	918	415	503
Sumitomo Mitsui Banking Corporation	USD	67	821	132	689
PT Bank ANZ Indonesia	USD	29	351	55	296
The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Ltd	USD	19	228	35	193
PT Bank CIMB Niaga Tbk	USD	12	149	50	99
The Japan Bank for International Cooperation	USD	5	56	56	-
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 50 miliar/ Others (below Rp 50 billion each))	USD	3	37	37	-
			<u>3.921</u>	<u>1.091</u>	<u>2.830</u>
Jumlah/Total			<u>10.371</u>	<u>4.869</u>	<u>5.502</u>

Informasi lain mengenai pinjaman bank pada tanggal 31 Desember 2015 adalah sebagai berikut:

Other information relating to bank loans as at 31 December 2015 are as follows:

Kreditur/Lenders	Jadwal pembayaran/ Repayment schedule	Tingkat bunga/ Interest rates
PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2018)	8.25% - 10.50%
PT Bank Central Asia Tbk	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2018)	JIBOR + 1.75%
		8.00% - 11.50%
PT Bank DKI	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2017)	9.25% - 11.00%
PT Bank Pan Indonesia Tbk	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2018)	10.00% - 11.25%
PT Bank Mizuho Indonesia	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2017)	JIBOR + 1.70% - 2.35%
PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2017)	9.40%
Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2018)	LIBOR + 1.50% - 1.85%
Mizuho Bank Ltd	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2018)	LIBOR + 1.50% - 1.85%
United Overseas Bank Limited	24 April 2018	LIBOR + 1.60%
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd	Beberapa cicilan di tahun/several instalments in 2018	LIBOR + 1.70%
The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Ltd	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2019)	LIBOR + 1.85%
Sumitomo Mitsui Banking Corporation	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2018)	LIBOR + 1.60% - 1.80%
DBS Bank Limited	19 Desember/December 2017	LIBOR + 1.70%
PT Bank ANZ Indonesia	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2018)	LIBOR + 1.85%
PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia	19 Oktober/October 2018	LIBOR + 1.60%
PT Bank CIMB Niaga Tbk	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2017)	9.42%



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**23. PINJAMAN BANK DAN PINJAMAN LAIN-LAIN  
JANGKA PANJANG (lanjutan)**

**a. Pinjaman bank (lanjutan)**

Sesuai dengan beberapa perjanjian pinjaman, debitur diwajibkan memenuhi kewajiban-kewajiban tertentu seperti batasan rasio keuangan.

Lihat Catatan 23d untuk rincian jaminan atas pinjaman ini.

**b. Pinjaman sindikasi**

**23. LONG-TERM BANK LOANS AND OTHER  
LOANS (continued)**

**a. Bank loans (continued)**

As specified by the loan agreements, the borrowers are required to comply with certain covenants, such as financial ratio covenants.

Refer to Note 23d for details of the security for the loans.

**b. Syndicated loans**

	<b>2015</b>			
	Jumlah mata uang asing dalam jutaan/Amount of foreign currency in million	Ekuivalen Rp/Rp equivalent		
		Jumlah/Total	Jangka pendek/Current	Jangka panjang/Non-current
<b>Facility agents</b>				
<b>Mata uang asing/Foreign currencies</b>				
Mizuho Bank Ltd	USD 516	7,066	3,490	3,576
Sumitomo Mitsui Banking Corporation	USD 420	5,747	3,427	2,320
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd	USD 225	3,072	1,229	1,843
PT Bank OCBC NISP Tbk	USD 178	2,446	1,829	617
Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd	USD 122	1,683	1,420	263
Standard Chartered Bank	USD 110	1,499	236	1,263
The Japan Bank for International Cooperation	USD 60	825	825	-
The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Ltd	USD 58	800	456	344
Netherland Development Finance Co	USD 6	79	79	-
Jumlah/Total		<u>23,217</u>	<u>12,991</u>	<u>10,226</u>

	<b>2014</b>			
	Jumlah mata uang asing dalam jutaan/Amount of foreign currency in million	Ekuivalen Rp/Rp equivalent		
		Jumlah/Total	Jangka pendek/Current	Jangka panjang/Non-current
<b>Facility agents</b>				
<b>Mata uang asing/Foreign currencies</b>				
Sumitomo Mitsui Banking Corporation	USD 632	7,782	2,997	4,785
Mizuho Bank Ltd	USD 404	4,964	1,705	3,259
Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd	USD 332	4,113	2,074	2,039
PT Bank OCBC NISP Tbk	USD 312	3,839	1,643	2,196
The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Ltd	USD 159	1,944	986	958
The Japan Bank for International Cooperation	USD 152	1,888	1,142	746
Standard Chartered Bank	USD 67	825	825	-
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd	USD 58	723	723	-
CTBC Bank Co Ltd	USD 33	414	414	-
Netherland Development Finance Co	USD 25	307	236	71
CIMB Bank Berhad	USD 4	52	52	-
Jumlah/Total		<u>26,851</u>	<u>12,797</u>	<u>14,054</u>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**23. PINJAMAN BANK DAN PINJAMAN LAIN-LAIN  
JANGKA PANJANG (lanjutan)**

**23. LONG-TERM BANK LOANS AND OTHER  
LOANS (continued)**

**b. Pinjaman sindikasi (lanjutan)**

**b. Syndicated loans (continued)**

Informasi lain mengenai pinjaman sindikasi  
pada tanggal 31 Desember 2015 adalah  
sebagai berikut:

Other information relating to syndicated  
loans as at 31 December 2015 are as  
follows:

<u>Facility agents</u>	<u>Jadwal pembayaran/ Repayment schedule</u>	<u>Tingkat bunga/ Interest rates</u>
Mizuho Bank Ltd	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2018)	LIBOR + 1.35% - 1.65%
Sumitomo Mitsui Banking Corporation	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2018)	LIBOR + 1.50% - 1.70%
The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2018)	LIBOR + 1.08% - 1.45%
PT Bank OCBC NISP Tbk	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2017)	LIBOR + 1.80% - 2.00%
Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2017)	LIBOR + 1.80% - 2.60%
Standard Chartered Bank	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2019)	LIBOR + 1.85%
The Japan Bank for International Cooperation	1 Maret/March 2016	LIBOR + 1.13% - 1.50%
The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Ltd	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2017)	LIBOR + 1.50%
Netherland Development Finance Co	4 Mei/May 2016	LIBOR + 1.85% - 2.15%

Sesuai dengan perjanjian pinjaman, debitur  
diwajibkan memenuhi kewajiban-kewajiban  
tertentu seperti batasan rasio keuangan.

As specified by the loan agreements, the  
borrowers are required to comply with  
certain covenants, such as financial ratio  
covenants.

Lihat Catatan 23d untuk rincian jaminan atas  
pinjaman ini.

Refer to Note 23d for details of the security  
for the loans.

**c. Pinjaman dari pihak selain bank**

**c. Non-bank loans**

		<b>2015</b>		
		<u>Ekuivalen Rp/Rp equivalent</u>		
<u>Jumlah mata uang asing dalam jutaan/Amount of foreign currency in million</u>		<u>Jumlah/ Total</u>	<u>Jangka pendek/ Current</u>	<u>Jangka panjang/ Non-current</u>
<b>Kreditur/Lenders</b>				
<b>Pihak ketiga/Third parties</b>				
<b>Rupiah</b>				
Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia	-	33	24	9
Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah	-	10	2	8
		<u>43</u>	<u>26</u>	<u>17</u>
<b>Mata uang asing/Foreign currencies</b>				
JA Mitsui Leasing Ltd	USD	1	14	-
		<u>57</u>	<u>40</u>	<u>17</u>
<b>Jumlah/Total</b>				

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**23. PINJAMAN BANK DAN PINJAMAN LAIN-LAIN  
JANGKA PANJANG (lanjutan)**

**23. LONG-TERM BANK LOANS AND OTHER  
LOANS (continued)**

**c. Pinjaman dari pihak selain bank (lanjutan)**

**c. Non-bank loans (continued)**

	Jumlah mata uang asing dalam jutaan/Amount of foreign currency in million	2014		
		Ekuivalen Rp/Rp equivalent		
		Jumlah/Total	Jangka pendek/Current	Jangka panjang/Non-current
<b>Kreditur/Lenders</b>				
<b>Pihak ketiga/Third parties</b>				
<b>Rupiah</b>				
Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia	-	87	67	20
<b>Mata uang asing/Foreign currencies</b>				
JA Mitsui Leasing Ltd	USD	13	166	155
MG Leasing Corporation	USD	1	10	-
		176	165	11
Jumlah/Total		263	232	31

Informasi lain mengenai pinjaman dari pihak selain bank pada tanggal 31 Desember 2015 adalah sebagai berikut:

Other information relating to non-bank loans as at 31 December 2015 are as follows:

<b>Kreditur/Lenders</b>	<b>Jadwal pembayaran/Repayment schedule</b>	<b>Tingkat bunga/Interest rates</b>
Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2020)	9.00% - 10.00%
Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2020)	6.00%
JA Mitsui Leasing Ltd	7 Maret/March 2016	LIBOR + 2.88%

Sesuai dengan perjanjian pinjaman, debitur diwajibkan memenuhi kewajiban-kewajiban tertentu seperti batasan rasio keuangan.

As specified by the loan agreements, the borrowers are required to comply with certain covenants, such as financial ratio covenants.

Lihat Catatan 23d untuk rincian jaminan atas pinjaman ini.

Refer to Note 23d for details of the security for the loans.

**d. Informasi lainnya**

**d. Other information**

Dana yang diperoleh digunakan antara lain untuk modal kerja, pendanaan umum, pembiayaan kembali pinjaman dan pembiayaan.

The funds received are used for working capital, general funding, loan refinancing and financing.

Pada tanggal 31 Desember 2015, pinjaman sejumlah USD 1,5 miliar dan Rp 2,0 triliun, secara total setara dengan Rp 23,3 triliun (2014: USD 2,1 miliar dan Rp 4,0 triliun, secara total setara dengan Rp 29,5 triliun) dijamin dengan kas yang dibatasi penggunaannya, piutang pembiayaan konsumen, piutang sewa pembiayaan, aset tetap dan investasi bagi hasil dari entitas anak langsung dan tidak langsung yang bersangkutan (lihat Catatan 7a, 7b dan 14).

As at 31 December 2015, loans amounting to USD 1.5 billion and Rp 2.0 trillion, equivalent to a total of Rp 23.3 trillion (2014: USD 2.1 billion and Rp 4.0 trillion, equivalent to a total of Rp 29.5 trillion) were secured by restricted cash, consumer financing receivables, finance lease receivables, fixed assets and profit sharing investment of the respective direct and indirect subsidiaries (refer to Notes 7a, 7b and 14).

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**23. PINJAMAN BANK DAN PINJAMAN LAIN-LAIN  
JANGKA PANJANG (lanjutan)**

**d. Informasi lainnya (lanjutan)**

Sepanjang tahun 2015, Grup telah melakukan pembayaran pinjaman bank dan pinjaman lain-lain jangka panjang sejumlah Rp 20,7 triliun (2014: Rp 17,3 triliun).

**23. LONG-TERM BANK LOANS AND OTHER  
LOANS (continued)**

**d. Other information (continued)**

In 2015, the Group has paid long-term bank loans and other loans amounted to Rp 20.7 trillion (2014: Rp 17.3 trillion).

**24. UTANG OBLIGASI**

Rincian dari utang obligasi adalah sebagai berikut:

**24. BONDS**

Details of bonds are as follows:

	Peringkat/ Rating	Jumlah/ Total	2015	
			Jangka pendek/ Current	Jangka panjang/ Non-current
Obligasi Berkelanjutan I Astra Sedaya Finance Tahun 2012 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap I <sup>a)</sup>	idAAA	2,250	-	2,250
Obligasi Berkelanjutan I Astra Sedaya Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap III <sup>a)</sup>	idAAA	1,111	1,111	-
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap I <sup>a)</sup>	idAAA	850	850	-
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap II <sup>a)</sup>	idAAA	1,204	869	335
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2014 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap III <sup>a)</sup>	idAAA	767	-	767
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2014 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap IV <sup>a)</sup>	idAAA	1,424	-	1,424
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2015 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap V <sup>a)</sup>	idAAA	1,521	748	773
Astra Sedaya Finance Singapore Dollars Guaranteed Bonds 2014	-	966	-	966
Astra Sedaya Finance Euro Medium Term Note 2015 <sup>c)</sup>	BBB-	4,134	-	4,134
Obligasi Berkelanjutan I Federal International Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap II <sup>b)</sup>	AAA(id)	1,690	1,690	-
Obligasi Berkelanjutan I Federal International Finance Tahun 2014 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap III <sup>b)</sup>	AAA(id)	744	-	744
Obligasi Berkelanjutan II Federal International Finance Tahun 2015 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap I <sup>b)</sup>	AAA(id)	2,898	935	1,963
Obligasi Berkelanjutan II Federal International Finance Tahun 2015 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap II <sup>b)</sup>	AAA(id)	1,270	683	587
Obligasi Berkelanjutan I SAN Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap I <sup>b)</sup>	AA(id)	328	328	-
Obligasi Berkelanjutan I SAN Finance Tahun 2014 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap II <sup>b)</sup>	AA(id)	896	-	896
Obligasi Berkelanjutan I SAN Finance Tahun 2015 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap III <sup>a)</sup>	idAA-	400	-	400
Obligasi Serasi Auto Raya III Tahun 2012 dengan Tingkat Bunga Tetap <sup>a)</sup>	idA+	143	143	-
<b>Jumlah/Total</b>		<b>22,596</b>	<b>7,357</b>	<b>15,239</b>

Catatan/Note:

- a) Berdasarkan peringkat dari PT Pemeringkat Efek Indonesia (Pefindo)/Based on rating by PT Pemeringkat Efek Indonesia (Pefindo).  
b) Berdasarkan peringkat dari PT Fitch Ratings Indonesia/Based on rating by PT Fitch Ratings Indonesia.  
c) Berdasarkan peringkat dari Fitch Ratings Singapore Pte Ltd/Based on rating by Fitch Ratings Singapore Pte Ltd.



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**24. UTANG OBLIGASI (lanjutan)**

**24. BONDS (continued)**

	Peringkat/ Rating	Jumlah/ Total	2014	
			Jangka pendek/ Current	Jangka panjang/ Non-current
Obligasi Astra Sedaya Finance XII Tahun 2011 dengan Tingkat Bunga Tetap <sup>a)</sup>	idAAA	579	579	-
Obligasi Berkelanjutan I Astra Sedaya Finance Tahun 2012 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap I <sup>a)</sup>	idAAA	4,184	1,937	2,247
Obligasi Berkelanjutan I Astra Sedaya Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap III <sup>a)</sup>	idAAA	1,120	-	1,120
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap I <sup>a)</sup>	idAAA	960	96	864
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap II <sup>a)</sup>	idAAA	1,223	-	1,223
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2014 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap III <sup>a)</sup>	idAAA	1,905	1,133	772
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2014 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap IV <sup>a)</sup>	idAAA	2,408	981	1,427
<i>Astra Sedaya Finance Singapore Dollars Guaranteed Bonds 2014</i>	-	925	-	925
Obligasi Berkelanjutan I Federal International Finance Tahun 2012 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap I <sup>b)</sup>	AAA(id)	1,624	1,624	-
Obligasi Berkelanjutan I Federal International Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap II <sup>b)</sup>	AAA(id)	1,688	-	1,688
Obligasi Berkelanjutan I Federal International Finance Tahun 2014 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap III <sup>b)</sup>	AAA(id)	1,467	724	743
Obligasi SAN Finance II Tahun 2012 dengan Tingkat Bunga Tetap <sup>b)</sup>	AA(id)	804	804	-
Obligasi Berkelanjutan I SAN Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap I <sup>b)</sup>	AA(id)	358	-	358
Obligasi Berkelanjutan I SAN Finance Tahun 2014 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap II <sup>b)</sup>	AA(id)	955	-	955
Obligasi Serasi Auto Raya II Tahun 2011 dengan Tingkat Bunga Tetap <sup>a)</sup>	idA+	470	470	-
Obligasi Serasi Auto Raya III Tahun 2012 dengan Tingkat Bunga Tetap <sup>a)</sup>	idA+	282	139	143
<b>Jumlah/Total</b>		<b>20,952</b>	<b>8,487</b>	<b>12,465</b>

Catatan/Note:

a) Berdasarkan peringkat dari PT Pemeringkat Efek Indonesia (Pefindo)/Based on rating by PT Pemeringkat Efek Indonesia (Pefindo).

b) Berdasarkan peringkat dari PT Fitch Ratings Indonesia/Based on rating by PT Fitch Ratings Indonesia.

Semua utang obligasi yang dicatatkan di Bursa Efek Indonesia dalam mata uang Rupiah, kecuali *Astra Sedaya Finance Singapore Dollars Guaranteed Bonds 2014* dalam mata uang SGD yang dijamin oleh *Credit Guarantee and Investment Facility* dan *Astra Sedaya Finance Euro Medium Term Note 2015* dalam mata uang USD, yang keduanya diterbitkan oleh PT Astra Sedaya Finance di Singapura.

*All bonds are listed on the Indonesia Stock Exchange and denominated in Rupiah, except for Astra Sedaya Finance Singapore Dollars Guaranteed Bonds 2014 denominated in SGD which are guaranteed by Credit Guarantee and Investment Facility and Astra Sedaya Finance Euro Medium Term Note 2015 denominated in USD, which both were issued by PT Astra Sedaya Finance in Singapore.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**24. UTANG OBLIGASI (lanjutan)**

**24. BONDS (continued)**

Informasi lain mengenai utang obligasi pada tanggal 31 Desember 2015 adalah sebagai berikut:

Other information relating to bonds as at 31 December 2015 are as follows:

Utang obligasi/ <i>Bonds</i>	Pokok obligasi/ <i>Bonds principal</i>	Wali amanat/ <i>Trustee</i>	Jadwal pembayaran/ <i>Repayment schedule</i>	Tingkat bunga/ <i>Interest rates</i>
Obligasi Berkelanjutan I Astra Sedaya Finance Tahun 2012 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap I <sup>i)</sup>	2,250	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	21 Februari/February 2017	8.60%
Obligasi Berkelanjutan I Astra Sedaya Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap III <sup>i)</sup>	1,120	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	22 Februari/February 2016	7.75%
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap I <sup>i)</sup>	950	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	27 Juni/June 2016	7.75%
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap II <sup>i)</sup>	1,255	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	Beberapa pembayaran/ Several payments (2016 - 2017)	9.50% - 9.75%
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2014 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap III <sup>i)</sup>	815	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	Beberapa pembayaran/ Several payments (2017 - 2018)	10.50% - 10.60%
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2014 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap IV <sup>i)</sup>	1,500	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	29 Oktober/October 2017	10.50%
Obligasi Berkelanjutan II Astra Sedaya Finance Tahun 2015 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap V <sup>i)</sup>	1,575	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	Beberapa pembayaran/ Several payments (2016 - 2018)	8.50% - 9.25%
<i>Astra Sedaya Finance Singapore Dollars Guaranteed Bonds 2014</i> <sup>i)</sup>	100 <sup>iv)</sup>	-	18 Desember/December 2017	2.12%
<i>Astra Sedaya Finance Euro Medium Term Note 2015</i> <sup>iii)</sup>	300 <sup>v)</sup>	-	1 April 2018	2.88%
Obligasi Berkelanjutan I Federal International Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap II <sup>i)</sup>	1,690	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	4 April 2016	7.75%
Obligasi Berkelanjutan I Federal International Finance Tahun 2014 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap III <sup>i)</sup>	745	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	14 Maret/March 2017	10.50%
Obligasi Berkelanjutan II Federal International Finance Tahun 2015 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap I <sup>i)</sup>	3,000	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	Beberapa pembayaran/ Several payments (2016 - 2018)	8.50% - 9.25%
Obligasi Berkelanjutan II Federal International Finance Tahun 2015 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap II <sup>i)</sup>	1,500	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	Beberapa pembayaran/ Several payments (2016 - 2018)	8.50% - 9.25%
Obligasi Berkelanjutan I SAN Finance Tahun 2013 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap I <sup>i)</sup>	391	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	26 September 2016	9.75%
Obligasi Berkelanjutan I SAN Finance Tahun 2014 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap II <sup>i)</sup>	1,000	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	16 Desember/December 2017	10.50%
Obligasi Berkelanjutan I SAN Finance Tahun 2015 dengan Tingkat Bunga Tetap Tahap III <sup>i)</sup>	500	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	6 Oktober/October 2018	9.40%
Obligasi Serasi Auto Raya III Tahun 2012 dengan Tingkat Bunga Tetap <sup>iii)</sup>	148	PT Bank Mega Tbk	5 Juli/July 2016	8.75%

Catatan/Note:

- i) Dijamin dengan jaminan fidusia dari piutang pembiayaan konsumen sampai dengan 60% dari jumlah pokok obligasi yang terutang (lihat Catatan 7a)/Secured by fiduciary guarantee over consumer financing receivables amounting to 60% of the total outstanding bond principal (refer to Note 7a).
- ii) Dijamin dengan jaminan fidusia dari piutang sewa pembiayaan sampai dengan 60% dari jumlah pokok obligasi yang terutang (lihat Catatan 7b)/Secured by fiduciary guarantee over finance lease receivables amounting to 60% of the total outstanding bond principal (refer to Note 7b).
- iii) Tidak dijamin/Unsecured.
- iv) Dalam jutaan SGD/in millions of SGD.
- v) Dalam jutaan USD/in millions of USD.

Dana yang diperoleh dari penerbitan utang obligasi digunakan untuk tujuan modal kerja dan penerbit dibatasi untuk melakukan corporate actions tertentu dan harus mempertahankan sejumlah rasio keuangan tertentu.

*The funds received from issue of bonds are used for working capital purposes and issuers are restricted from taking certain corporate actions and must maintain certain financial ratios.*

Sepanjang tahun 2015, Grup telah melakukan pembayaran utang obligasi sejumlah Rp 8,8 triliun (2014: Rp 9,3 triliun).

*In 2015, the Group has paid bonds amounted to Rp 8.8 trillion (2014: Rp 9.3 trillion).*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**25. MODAL SAHAM**

Susunan pemegang saham berdasarkan catatan yang dibuat oleh PT Raya Saham Registra, biro administrasi efek, adalah sebagai berikut:

**25. SHARE CAPITAL**

Details of shareholders based on records maintained by PT Raya Saham Registra, the share administrator, are as follows:

		<u>2015</u>				
	<b>Jumlah saham ditempatkan dan disetor penuh/ Number of shares issued and fully paid</b>	<b>Persentase kepemilikan/ Percentage of ownership</b>	<b>Jumlah/ Amount</b>			
Jardine Cycle & Carriage Ltd	20,288,255,040	50.11%	1,015		Jardine Cycle & Carriage Ltd	
Budi Setiadharna (Presiden Komisaris)	8,440,000	0.02%	-		Budi Setiadharna (President Commissioner)	
Anthony John Liddell Nightingale (Komisaris) <sup>1)</sup>	6,100,000	0.02%	-		Anthony John Liddell Nightingale (Commissioner) <sup>1)</sup>	
Suparno Djasmin (Direktur)	375,000	0.00%	-		Suparno Djasmin (Director)	
Masyarakat lain (masing-masing di bawah 5%)	<u>20,180,383,100</u>	<u>49.85%</u>	<u>1,009</u>		Other public (each less than 5%)	
	<u>40,483,553,140</u>	<u>100%</u>	<u>2,024</u>			
 <u>2014</u> 						
	<b>Jumlah saham ditempatkan dan disetor penuh/ Number of shares issued and fully paid</b>	<b>Persentase kepemilikan/ Percentage of ownership</b>	<b>Jumlah/ Amount</b>			
Jardine Cycle & Carriage Ltd	20,288,255,040	50.11%	1,015		Jardine Cycle & Carriage Ltd	
Budi Setiadharna (Presiden Komisaris)	8,490,000	0.02%	-		Budi Setiadharna (President Commissioner)	
Anthony John Liddell Nightingale (Komisaris) <sup>1)</sup>	6,100,000	0.02%	-		Anthony John Liddell Nightingale (Commissioner) <sup>1)</sup>	
Suparno Djasmin (Direktur)	375,000	0.00%	-		Suparno Djasmin (Director)	
Masyarakat lain (masing-masing di bawah 5%)	<u>20,180,333,100</u>	<u>49.85%</u>	<u>1,009</u>		Other public (each less than 5%)	
	<u>40,483,553,140</u>	<u>100%</u>	<u>2,024</u>			

<sup>1)</sup> Seluruh saham dimiliki melalui UBS AG Hong Kong Non-Treaty Omnibus.

<sup>1)</sup> All shares are owned through UBS AG Hong Kong Non-Treaty Omnibus.

**26. TAMBAHAN MODAL DISETOR**

**26. ADDITIONAL PAID-IN CAPITAL**

	<u>2015 dan/and 2014</u>	
Selisih antara pembayaran yang diterima dengan nilai nominal, bersih	1,099	Excess of proceeds over par value, net
Rights yang habis masa berlakunya	2	Expired rights
Kompensasi berbasis saham karyawan yang habis masa berlakunya	5	Expired employee share-based compensation
Selisih nilai transaksi restrukturisasi entitas sepengendali	<u>33</u>	Difference in value of restructuring transaction under common control
	<u>1,139</u>	

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**27. DIVIDEN**

Pada tanggal 21 September 2015, Perseroan mengumumkan pembagian dividen interim untuk tahun 2015 sebesar Rp 2,6 triliun atau Rp 64 (dalam satuan Rupiah) per saham. Dividen interim tersebut telah dibayarkan pada tanggal 21 Oktober 2015.

Pada Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan Perseroan tanggal 28 April 2015, pemegang saham telah menyetujui pembagian dividen tunai untuk tahun 2014 sejumlah Rp 8,7 triliun atau Rp 216 (dalam satuan Rupiah) per saham. Termasuk di dalamnya dividen interim sejumlah Rp 2,6 triliun atau Rp 64 (dalam satuan Rupiah) per saham yang telah dibayarkan pada tanggal 31 Oktober 2014. Sisanya sebesar Rp 6,1 triliun atau Rp 152 (dalam satuan Rupiah) per saham telah dibayarkan pada tanggal 29 Mei 2015.

Pada Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan Perseroan tanggal 29 April 2014, pemegang saham telah menyetujui pembagian dividen tunai untuk tahun 2013 sejumlah Rp 8,7 triliun atau Rp 216 (dalam satuan Rupiah) per saham. Termasuk di dalamnya dividen interim sejumlah Rp 2,6 triliun atau Rp 64 (dalam satuan Rupiah) per saham yang telah dibayarkan pada tanggal 31 Oktober 2013. Sisanya sebesar Rp 6,1 triliun atau Rp 152 (dalam satuan Rupiah) per saham telah dibayarkan pada tanggal 12 Juni 2014.

**28. SALDO LABA DICADANGKAN**

Berdasarkan Undang-undang Perseroan Terbatas, perusahaan diharuskan untuk membuat penyisihan cadangan wajib hingga sekurang-kurangnya 20% dari jumlah modal yang ditempatkan dan disetor penuh.

Saldo laba dicadangkan Perseroan pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014 adalah sebesar Rp 425 miliar atau 21% dari modal yang ditempatkan dan disetor penuh Perseroan.

**27. DIVIDEND**

*On 21 September 2015, the Company declared the distribution of an interim dividend for 2015 amounting to Rp 2.6 trillion or Rp 64 (full Rupiah) per share. The interim dividend was paid on 21 October 2015.*

*At the Company's Annual General Meeting of Shareholders held on 28 April 2015, the cash dividend for 2014 of Rp 8.7 trillion or Rp 216 (full Rupiah) per share was approved to be distributed. This included an interim dividend of Rp 2.6 trillion or Rp 64 (full Rupiah) per share, paid on 31 October 2014. The remaining Rp 6.1 trillion or Rp 152 (full Rupiah) per share was paid on 29 May 2015.*

*At the Company's Annual General Meeting of Shareholders held on 29 April 2014, the cash dividend for 2013 of Rp 8.7 trillion or Rp 216 (full Rupiah) per share was approved to be distributed. This included an interim dividend of Rp 2.6 trillion or Rp 64 (full Rupiah) per share, paid on 31 October 2013. The remaining Rp 6.1 trillion or Rp 152 (full Rupiah) per share was paid on 12 June 2014.*

**28. APPROPRIATED RETAINED EARNINGS**

*Under Indonesian Company Law, companies are required to set up a statutory reserve amounting to at least 20% of the company's issued and paid up capital.*

*The balance of the appropriated retained earnings reserve of the Company as at 31 December 2015 and 2014 is Rp 425 billion or 21% of the Company's issued and paid up capital.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**29. KEPENTINGAN NONPENGENDALI**

Rincian kepentingan nonpengendali atas ekuitas entitas anak yang dikonsolidasi adalah sebagai berikut:

PT United Tractors Tbk
PT Astra Otoparts Tbk
PT Astra Agro Lestari Tbk
Lain-lain/Others
<i>Jumlah/Total</i>

Berikut adalah ringkasan informasi keuangan entitas anak dari Grup yang memiliki kepentingan nonpengendali yang material terhadap Grup.

Ringkasan laporan posisi keuangan:

**29. NON-CONTROLLING INTERESTS**

*Details of non-controlling interests in the equity of consolidated subsidiaries are as follows:*

	2015	2014
PT United Tractors Tbk	16,688	17,024
PT Astra Otoparts Tbk	2,811	2,826
PT Astra Agro Lestari Tbk	2,707	2,738
Lain-lain/Others	2,284	2,105
<i>Jumlah/Total</i>	24,490	24,693

*Set out below is the summarised financial information for the Group's material subsidiaries that has non-controlling interests that are material to the Group.*

*Summarised statements of financial position:*

2015				
	PT United Tractors Tbk	PT Astra Otoparts Tbk	PT Astra Agro Lestari Tbk	
<b>Aset</b>				<b>Assets</b>
Aset lancar	39,260	4,797	2,814	<i>Current assets</i>
Aset tidak lancar	22,455	9,542	18,698	<i>Non-current assets</i>
Jumlah aset	61,715	14,339	21,512	<i>Total assets</i>
<b>Liabilitas</b>				<b>Liabilities</b>
Liabilitas jangka pendek	(18,280)	(3,626)	(3,522)	<i>Current liabilities</i>
Liabilitas jangka panjang	(4,185)	(569)	(6,291)	<i>Non-current liabilities</i>
Jumlah liabilitas	(22,465)	(4,195)	(9,813)	<i>Total liabilities</i>
Kepentingan nonpengendali	(1,330)	(978)	(414)	<i>Non-controlling interests</i>
Aset bersih	37,920	9,166	11,285	<i>Net assets</i>
2014				
	PT United Tractors Tbk	PT Astra Otoparts Tbk	PT Astra Agro Lestari Tbk	
<b>Aset</b>				<b>Assets</b>
Aset lancar	33,580	5,138	2,404	<i>Current assets</i>
Aset tidak lancar	26,727	9,250	16,155	<i>Non-current assets</i>
Jumlah aset	60,307	14,388	18,559	<i>Total assets</i>
<b>Liabilitas</b>				<b>Liabilities</b>
Liabilitas jangka pendek	(16,298)	(3,858)	(4,111)	<i>Current liabilities</i>
Liabilitas jangka panjang	(5,479)	(387)	(2,615)	<i>Non-current liabilities</i>
Jumlah liabilitas	(21,777)	(4,245)	(6,726)	<i>Total liabilities</i>
Kepentingan nonpengendali	(1,917)	(995)	(417)	<i>Non-controlling interests</i>
Aset bersih	36,613	9,148	11,416	<i>Net assets</i>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**29. KEPENTINGAN NONPENGENDALI (lanjutan)**

**29. NON-CONTROLLING INTERESTS (continued)**

Ringkasan laporan laba rugi dan penghasilan  
komprehensif lain:

*Summarised statements of profit or loss and  
other comprehensive income:*

	2015			
	PT United Tractors Tbk	PT Astra Otoparts Tbk	PT Astra Agro Lestari Tbk	
Pendapatan bersih	49,347	11,724	13,059	<i>Net revenue</i>
Laba tahun berjalan	2,792	323	696	<i>Profit for the year</i>
Penghasilan komprehensif lain tahun berjalan, setelah pajak	520	(44)	(7)	<i>Other comprehensive income for the year, net of tax</i>
Jumlah penghasilan komprehensif tahun berjalan	<u>3,312</u>	<u>279</u>	<u>689</u>	<i>Total comprehensive income for the year</i>
Jumlah penghasilan komprehensif yang diatribusikan kepada kepentingan nonpengendali entitas anak	(964)	2	77	<i>Total comprehensive income attributable to the subsidiaries non-controlling interests</i>
Dividen yang dibayarkan kepada kepentingan nonpengendali entitas anak	(20)	(20)	(81)	<i>Dividend paid to the subsidiaries non-controlling interests</i>
	2014			
	PT United Tractors Tbk	PT Astra Otoparts Tbk	PT Astra Agro Lestari Tbk	
Pendapatan bersih	53,142	12,255	16,306	<i>Net revenue</i>
Laba tahun berjalan	4,832	954	2,622	<i>Profit for the year</i>
Penghasilan komprehensif lain tahun berjalan, setelah pajak	84	194	(37)	<i>Other comprehensive income for the year, net of tax</i>
Jumlah penghasilan komprehensif tahun berjalan	<u>4,916</u>	<u>1,148</u>	<u>2,585</u>	<i>Total comprehensive income for the year</i>
Jumlah penghasilan komprehensif yang diatribusikan kepada kepentingan nonpengendali entitas anak	(512)	82	117	<i>Total comprehensive income attributable to the subsidiaries non-controlling interests</i>
Dividen yang dibayarkan kepada kepentingan nonpengendali entitas anak	-	(27)	(72)	<i>Dividend paid to the subsidiaries non-controlling interests</i>

Ringkasan laporan arus kas:

*Summarised statements of cash flows:*

	2015			
	PT United Tractors Tbk	PT Astra Otoparts Tbk	PT Astra Agro Lestari Tbk	
Arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi	12,039	867	1,028	<i>Net cash flows provided from operating activities</i>
Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi	(3,807)	(633)	(3,120)	<i>Net cash flows used in investing activities</i>
Arus kas bersih yang (digunakan untuk)/diperoleh dari aktivitas pendanaan	(3,789)	(534)	1,771	<i>Net cash flows (used in)/ provided from financing activities</i>
Kenaikan/(penurunan) bersih kas, setara kas dan cerukan	4,443	(300)	(321)	<i>Increase/(decrease) in cash cash equivalents and bank overdrafts</i>
Kas, setara kas dan cerukan pada awal tahun	10,060	1,265	611	<i>Cash, cash equivalents and bank overdrafts at beginning of year</i>
Dampak perubahan selisih kurs terhadap kas, setara kas dan cerukan	910	(17)	4	<i>Effect of exchange rate differences on cash, cash equivalents and bank overdrafts</i>
Kas, setara kas dan cerukan pada akhir tahun	<u>15,413</u>	<u>948</u>	<u>294</u>	<i>Cash, cash equivalents and bank overdrafts at end of year</i>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**29. KEPENTINGAN NONPENGENDALI (lanjutan)**

**29. NON-CONTROLLING INTERESTS (continued)**

	2014			
	PT United Tractors Tbk	PT Astra Otoparts Tbk	PT Astra Agro Lestari Tbk	
Arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi	9,364	265	3,022	<i>Net cash flows provided from operating activities</i>
Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas investasi	(3,482)	(1,084)	(3,587)	<i>Net cash flows used in investing activities</i>
Arus kas bersih yang (digunakan untuk)/diperoleh dari aktivitas pendanaan	<u>(3,764)</u>	<u>611</u>	<u>449</u>	<i>Net cash flows (used in)/provided from financing activities</i>
Kenaikan/(penurunan) bersih kas, setara kas dan cerukan	2,118	(208)	(116)	<i>Increase/(decrease) in cash, cash equivalents and bank overdrafts</i>
Kas, setara kas dan cerukan pada awal tahun	7,936	1,472	709	<i>Cash, cash equivalents and bank overdrafts at beginning of year</i>
Dampak perubahan selisih kurs terhadap kas, setara kas dan cerukan	<u>6</u>	<u>1</u>	<u>18</u>	<i>Effect of exchange rate differences on cash, cash equivalents and bank overdrafts</i>
Kas, setara kas dan cerukan pada akhir tahun	<u><u>10,060</u></u>	<u><u>1,265</u></u>	<u><u>611</u></u>	<i>Cash, cash equivalents and bank overdrafts at end of year</i>

Informasi diatas adalah nilai sebelum eliminasi antar perusahaan.

*The information above is the amount before inter-company eliminations.*

**30. PENDAPATAN BERSIH**

**30. NET REVENUE**

	2015	2014	
Penjualan barang	126,381	143,332	<i>Sales of goods</i>
Jasa dan sewa	40,741	42,850	<i>Services and rental</i>
Jasa keuangan	<u>17,074</u>	<u>15,519</u>	<i>Financial services</i>
	184,196	201,701	
Pihak-pihak berelasi (lihat Catatan 34b)	<u>(17,263)</u>	<u>(16,185)</u>	<i>Related parties (refer to Note 34b)</i>
Pihak ketiga	<u><u>166,933</u></u>	<u><u>185,516</u></u>	<i>Third parties</i>

Insentif penjualan sejumlah Rp 3,1 triliun (2014: Rp 3,4 triliun) dicatat sebagai pengurang dari pendapatan atas penjualan barang.

*Sales incentives of Rp 3.1 trillion (2014: Rp 3.4 trillion) were recorded as deduction of revenue attributable to sales of goods.*

Tidak ada pendapatan dari pelanggan individu yang melebihi 10% dari jumlah pendapatan bersih.

*No revenue earned from individual customers exceeded 10% of total net revenue.*

**31. KARAKTERISTIK BEBAN BERDASARKAN SIFATNYA**

**31. EXPENSES BY NATURE**

Jumlah beban pokok pendapatan, beban penjualan, beban umum dan administrasi adalah sebagai berikut:

*The total cost of revenue, selling expenses, general and administrative expenses are as follows:*

	2015	2014	
Beban pokok pendapatan	147,486	162,892	<i>Cost of revenue</i>
Beban penjualan	9,117	8,734	<i>Selling expenses</i>
Beban umum dan administrasi	<u>10,381</u>	<u>9,912</u>	<i>General and administrative expenses</i>
	<u><u>166,984</u></u>	<u><u>181,538</u></u>	

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**31. KARAKTERISTIK BEBAN BERDASARKAN SIFATNYA** (lanjutan)

Karakteristik beban berdasarkan sifatnya untuk beban pokok pendapatan, beban penjualan, beban umum dan administrasi yang signifikan adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Beban pokok bahan baku, barang jadi dan barang habis pakai yang digunakan	114,746	132,220
Beban imbalan kerja	15,455	14,211
Depresiasi dan amortisasi	7,870	7,794
Perbaikan dan perawatan	7,315	6,613
Biaya keuangan	4,822	4,314
Distribusi, gudang dan pengepakan	3,691	4,108
Klaim asuransi dan reasuransi	1,733	1,383
Jasa tenaga ahli	1,504	1,398
Utilitas	1,500	1,556
Penyisihan piutang ragu-ragu	1,442	1,409
Iklan, promosi dan komisi penjualan	1,426	1,334
Rugi penjualan agunan yang diambil alih	901	619
Beban sewa	831	756

Tidak ada pembelian dari pemasok pihak ketiga yang melebihi 10% dari jumlah pendapatan bersih.

Lihat Catatan 34c untuk rincian pembelian dari pihak-pihak berelasi.

**31. EXPENSES BY NATURE** (continued)

*Significant expenses by nature of cost of revenue, selling expenses, general and administrative expenses are as follows:*

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Cost of raw materials, finished goods and consumables used	114,746	132,220
Employee benefit expenses	15,455	14,211
Depreciation and amortisation	7,870	7,794
Repair and maintenance	7,315	6,613
Finance costs	4,822	4,314
Distribution, warehousing and packaging	3,691	4,108
Insurance and reinsurance claims	1,733	1,383
Professional fees	1,504	1,398
Utilities	1,500	1,556
Provision for doubtful receivables	1,442	1,409
Advertising, promotion and sales commission	1,426	1,334
Loss on sale of repossessed collateral	901	619
Rent expenses	831	756

*No purchases from third party suppliers exceeded 10% of total net revenue.*

*Refer to Note 34c for details of purchases from related parties.*

**32. PENGHASILAN LAIN-LAIN**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Penghasilan administrasi atas kendaraan bermotor	1,797	1,668
Penyesuaian nilai wajar liabilitas lain-lain (lihat Catatan 15)	564	-
Nilai wajar dari properti investasi	452	423
Penghasilan komisi	321	326
Keuntungan pelepasan aset tetap dan properti investasi	140	283
Penghasilan dari diskon atas asuransi	136	131
Penjualan barang sisa	96	101
Keuntungan penjualan surat berharga	83	234
Keuntungan atas penjualan investasi ventura bersama	22	44
Lain-lain	623	651
	<u>4,234</u>	<u>3,861</u>

**32. OTHER INCOME**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Administration income on vehicle	1,797	1,668
Fair value adjustment of other liabilities (refer to Note 15)	564	-
Fair value of investment properties	452	423
Commission income	321	326
Gain on disposal of fixed assets and investment properties	140	283
Income from discount on insurance	136	131
Scrap sales	96	101
Gain on sale of marketable securities	83	234
Gain on sale of investment in joint ventures	22	44
Others	623	651
	<u>4,234</u>	<u>3,861</u>



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**33. INFORMASI SEGMENT**

Informasi mengenai segmen operasi Grup adalah sebagai berikut:

**33. SEGMENT INFORMATION**

Details of the Group's operating segments are as follows:

	2015							Konsolidasian/ Consolidated	
	Otomotif/ Automotive	Jasa keuangan/ Financial services	Alat berat dan pertambangan/ Heavy equipment and mining	Agribisnis/ Agribusiness	Infrastruktur, logistik dan lainnya/ Infrastructure logistic and others	Teknologi informasi/ Information technology	Jumlah eliminasi/ Total elimination		
Pendapatan bersih	96,792	17,281	49,347	13,059	7,902	2,655	(2,840)	184,196	<i>Net revenue</i>
Beban pokok pendapatan	(86,752)	(7,553)	(37,645)	(9,977)	(6,332)	(1,888)	2,661	(147,486)	<i>Cost of revenue</i>
Laba bruto	10,040	9,728	11,702	3,082	1,570	767	(179)	36,710	<i>Gross profit</i>
Beban penjualan	(5,620)	(2,482)	(728)	(538)	(66)	(213)	530	(9,117)	<i>Selling expenses</i>
Beban umum dan administrasi	(3,153)	(3,523)	(2,388)	(691)	(639)	(208)	221	(10,381)	<i>General and administrative expenses</i>
Kerugian penurunan nilai properti pertambangan	-	-	(5,255)	-	-	-	-	(5,255)	<i>Impairment losses on mining properties</i>
Penghasilan bunga	520	704	396	28	49	22	(204)	1,515	<i>Interest income</i>
Biaya keuangan	(487)	-	(324)	(125)	(515)	-	81	(1,370)	<i>Finance costs</i>
(Kerugian)/keuntungan selisih kurs, bersih	62	-	239	(580)	4	(16)	-	(291)	<i>Foreign exchange (losses)/gains, net</i>
Penghasilan lain-lain	3,206	336	776	185	201	2	(472)	4,234	<i>Other income</i>
Beban lain-lain	(113)	(99)	(383)	(190)	(114)	(6)	23	(882)	<i>Other expenses</i>
Bagian atas hasil bersih ventura bersama	2,894	163	55	5	194	-	-	3,311	<i>Share of results of joint ventures</i>
Bagian atas hasil bersih entitas asosiasi	1,096	3	81	-	(24)	-	-	1,156	<i>Share of results of associates</i>
Laba sebelum pajak penghasilan	8,445	4,830	4,171	1,176	660	348	-	19,630	<i>Profit before income tax</i>
Beban pajak penghasilan	(890)	(1,055)	(1,331)	(480)	(178)	(83)	-	(4,017)	<i>Income tax expenses</i>
Laba tahun berjalan	7,555	3,775	2,840	696	482	265	-	15,613	<i>Profit for the year</i>
Laba yang dapat diatribusikan kepada:	<i>Profit attributable to:</i>								
- Pemilik entitas induk	7,464	3,555	2,342	493	406	204	-	14,464	<i>- Owners of the parent</i>
- Kepentingan nonpengendali	91	220	498	203	76	61	-	1,149	<i>- Non-controlling interests</i>
	7,555	3,775	2,840	696	482	265	-	15,613	
Depresiasi dan amortisasi	945	868	3,893	871	1,155	138	-	7,870	<i>Depreciation and amortisation</i>
Pengeluaran modal	1,807	291	2,564	2,690	2,005	142	-	9,499	<i>Capital expenditure</i>
Jumlah aset	43,551	76,704	61,248	21,403	16,567	1,810	(5,488)	215,795	<i>Total assets</i>
Investasi pada ventura bersama	10,744	10,999	345	109	1,004	-	-	23,201	<i>Investment in joint ventures</i>
Investasi pada entitas asosiasi	5,019	27	467	-	926	-	-	6,439	<i>Investment in associates</i>
Jumlah aset konsolidasian	59,314	87,730	62,060	21,512	18,497	1,810	(5,488)	245,435	<i>Consolidated total assets</i>
Jumlah liabilitas konsolidasian	(22,492)	(59,399)	(22,465)	(9,813)	(9,471)	(750)	5,488	(118,902)	<i>Consolidated total liabilities</i>
(Utang bersih)/kas bersih	(2,223)	(44,581)	13,175	(7,438)	(2,933)	453	-	(43,547)	<i>(Net debt)/net cash</i>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk**  
**DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS**  
**LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN**  
**31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO**  
**THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS**  
**31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**33. INFORMASI SEGMENT (lanjutan)**

**33. SEGMENT INFORMATION (continued)**

	2014 *)							Konsolidasian/ Consolidated	
	Otomotif/ Automotive	Jasa keuangan/ Financial services	Alat berat dan pertambangan/ Heavy equipment and mining	Agribisnis/ Agribusiness	Infrastruktur, logistik dan lainnya/ Infrastructure logistic and others	Teknologi informasi/ Information technology	Jumlah eliminasi/ Total elimination		
Pendapatan bersih	108,635	15,788	53,142	16,306	8,785	2,282	(3,237)	201,701	Net revenue
Beban pokok pendapatan	(97,970)	(6,728)	(41,071)	(11,353)	(7,086)	(1,600)	2,916	(162,892)	Cost of revenue
Laba bruto	10,665	9,060	12,071	4,953	1,699	682	(321)	38,809	Gross profit
Beban penjualan	(5,599)	(2,099)	(898)	(547)	(81)	(205)	695	(8,734)	Selling expenses
Beban umum dan administrasi	(3,049)	(3,201)	(2,318)	(683)	(622)	(191)	152	(9,912)	General and administrative expenses
Kerugian penurunan nilai properti pertambangan	-	-	(2,744)	-	-	-	-	(2,744)	Impairment losses on mining properties
Penghasilan bunga	458	641	432	19	47	17	(88)	1,526	Interest income
Biaya keuangan	(551)	(1)	(278)	(96)	(459)	-	10	(1,375)	Finance costs
(Kerugian)/keuntungan selisih kurs, bersih	-	-	4	(127)	1	(4)	-	(126)	Foreign exchange (losses)/gains, net
Penghasilan lain-lain	3,089	552	330	188	102	52	(452)	3,861	Other income
Beban lain-lain	(142)	(92)	(187)	(46)	(29)	-	4	(492)	Other expenses
Bagian atas hasil bersih ventura bersama	3,659	1,202	79	21	75	(10)	-	5,026	Share of results of joint ventures
Bagian atas hasil bersih entitas asosiasi	1,169	2	48	-	-	-	-	1,219	Share of results of associates
Laba sebelum pajak penghasilan	9,699	6,064	6,539	3,682	733	341	-	27,058	Profit before income tax
Beban pajak penghasilan	(935)	(1,043)	(1,635)	(1,060)	(173)	(81)	-	(4,927)	Income tax expenses
Laba tahun berjalan	8,764	5,021	4,904	2,622	560	260	-	22,131	Profit for the year
Laba yang dapat diatribusikan kepada:									Profit attributable to:
- Pemilik entitas induk	8,491	4,750	3,263	1,996	491	200	-	19,191	- Owners of the parent
- Kepentingan nonpengendali	273	271	1,641	626	69	60	-	2,940	- Non-controlling interests
	8,764	5,021	4,904	2,622	560	260	-	22,131	
Depresiasi dan amortisasi	746	772	4,268	716	1,170	122	-	7,794	Depreciation and amortisation
Pengeluaran modal	3,198	323	3,000	3,405	3,166	143	-	13,235	Capital expenditure
Jumlah aset	39,687	76,582	59,885	18,530	15,905	1,633	(3,413)	208,809	Total assets
Investasi pada ventura bersama	9,992	10,745	298	29	903	-	-	21,967	Investment in joint ventures
Investasi pada entitas asosiasi	4,750	24	422	-	55	-	-	5,251	Investment in associates
Jumlah aset konsolidasian	54,429	87,351	60,605	18,559	16,863	1,633	(3,413)	236,027	Consolidated total assets
Jumlah liabilitas konsolidasian	(20,022)	(61,741)	(21,777)	(6,726)	(8,255)	(732)	3,413	(115,840)	Consolidated total liabilities
(Utang bersih)/ kas bersih	(3,206)	(45,856)	7,408	(3,816)	(4,024)	324	-	(49,170)	(Net debt)/net cash

\*) Disajikan kembali, lihat Catatan 2a.

\*) Restated, refer to Note 2a.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**34. INFORMASI MENGENAI PIHAK BERELASI**

Dalam kegiatan usahanya, Grup mengadakan transaksi dengan pihak-pihak berelasi, terutama meliputi transaksi-transaksi penjualan, pembelian dan transaksi keuangan lainnya.

**a. Sifat hubungan**

Rincian sifat hubungan dengan pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

- i. Entitas anak langsung dan tidak langsung.

Lihat Catatan 1d untuk rincian entitas anak langsung dan entitas anak tidak langsung yang signifikan dari Perseroan.

- ii. Ventura bersama dan entitas asosiasi langsung dan tidak langsung.

Lihat Catatan 11 dan 12 untuk rincian ventura bersama dan entitas asosiasi langsung Perseroan yang material.

Ventura bersama dan entitas asosiasi langsung dan tidak langsung Perseroan yang tidak material secara individual adalah sebagai berikut:

Astra-KLK Pte Ltd  
PT Aisin Indonesia  
PT Akebono Brake Astra Indonesia  
PT Astra Auto Finance  
PT Astra Aviva Life  
PT Astra Juoku Indonesia  
PT Astra Nippon Gasket Indonesia  
PT Astra Visteon Indonesia  
PT AT Indonesia  
PT Brahmayasa Bahtera  
PT Denso Indonesia  
PT Evoluzione Tyres  
PT Gresik Distribution Terminal <sup>a)</sup>  
PT GS Battery  
PT Inti Ganda Perdana

a) Dijual pada Oktober 2015.

b) Ventura bersama sejak Januari 2015.

**34. RELATED PARTY INFORMATION**

*In the normal course of business, the Group engages in transactions with related parties, primarily consisting of sales, purchases and other financial transactions.*

**a. Nature of relationships**

*Details of the nature of relationships with related parties are as follows:*

- i. Direct and indirect subsidiaries.*

*Refer to Note 1d for details of the Company's direct subsidiaries and significant indirect subsidiaries.*

- ii. Direct and indirect joint ventures and associates.*

*Refer to Notes 11 and 12 for details of the Company's material direct joint ventures and associates.*

*Company's individually immaterial direct and indirect joint ventures and associates are as follows:*

PT Isuzu Astra Motor Indonesia  
PT Kayaba Indonesia  
PT Komatsu Astra Finance  
PT Komatsu Remanufacturing Asia  
PT Kreasijaya Adhikarya <sup>b)</sup>  
PT PAM Lyonnaise Jaya  
PT TD Automotive Compressor Indonesia  
PT Toyota Gosei Safety Systems Indonesia  
PT Toyofuji Logistics Indonesia  
PT Toyofuji Serasi Indonesia  
PT Toyota Astra Financial Services  
PT Toyota-Astra Motor  
PT Traktor Nusantara  
PT United Tractors Semen Gresik  
Superior Chain (Hangzhou) Co Ltd

a) Disposed in October 2015.

b) Joint venture since January 2015.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**34. INFORMASI MENGENAI PIHAK BERELASI**  
(lanjutan)

**34. RELATED PARTY INFORMATION** (continued)

**a. Sifat hubungan** (lanjutan)

**a. Nature of relationships** (continued)

- iii. Ventura bersama, operasi bersama dan entitas asosiasi langsung dan tidak langsung (lanjutan)

- iii. *Direct and indirect joint ventures, joint operation and associates (continued)*

Entitas anak dari ventura bersama dan entitas asosiasi adalah sebagai berikut:

*Subsidiaries of joint venture and associate are as follows:*

Melalui/Through PT Bank Permata Tbk  
Melalui/Through PT Denso Indonesia

: PT Sahabat Finansial Keluarga  
: PT Denso Sales Indonesia

- iv. Ventura bersama langsung dan tidak langsung dari induk perusahaan langsung Perseroan:

- iv. *Direct and indirect joint ventures of the Company's immediate holding company:*

PT Tunas Ridean Tbk  
PT Tunas Mobilindo Perkasa  
PT Tunas Dwipa Matra  
PT Surya Sudeco

- v. Entitas anak tidak langsung dari pemegang saham utama Perseroan:

- v. *Indirect subsidiary of the Company's main shareholder:*

PT Hero Supermarket Tbk

- vi. Entitas asosiasi tidak langsung dari pemegang saham utama Perseroan:

- vi. *Indirect associate of the Company's main shareholder:*

JLT Specialty Pte Ltd

- vii. Personil manajemen kunci

- vii. *Key management personnel*

Personil manajemen kunci Grup adalah anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perseroan dan entitas anak.

*Key management personnel of the Group are members of the Boards of Commissioners and Directors of the Company and subsidiaries.*

- viii. Program imbalan pascakerja

- viii. *Post-employment benefit plans*

Dana Pensiun Astra 1  
Dana Pensiun Astra 2



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**34. INFORMASI MENGENAI PIHAK BERELASI**  
(lanjutan)

**34. RELATED PARTY INFORMATION** (continued)

**b. Pendapatan bersih**

Rincian pendapatan bersih yang diperoleh dari pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

**b. Net revenue**

Details of net revenue earned from related parties are as follows:

	2015		2014	
	% *)	Rp	% *)	Rp
Astra-KLK Pte Ltd	2.35	4,336	1.48	3,014
PT Tunas Ridean Tbk	2.20	4,050	2.37	4,784
PT Astra Honda Motor	1.54	2,830	1.43	2,884
PT Tunas Mobilindo Perkasa	0.88	1,628	0.96	1,928
PT Astra Daihatsu Motor	0.74	1,356	0.67	1,352
PT Kreasijaya Adhikarya	0.57	1,051	-	-
PT Isuzu Astra Motor Indonesia	0.22	401	0.25	514
PT Tunas Dwipa Matra	0.21	383	0.21	401
PT Inti Ganda Perdana	0.12	221	0.12	235
PT Toyota-Astra Motor	0.10	192	0.11	214
PT Bank Permata Tbk	0.08	144	0.09	180
PT TD Automotive Compressor Indonesia	0.05	99	0.06	114
PT AT Indonesia	0.05	83	0.04	88
PT United Tractors Semen Gresik	0.03	64	0.01	29
PT Denso Indonesia	0.03	53	0.03	66
PT Astra Visteon Indonesia	0.02	40	0.02	35
PT Traktor Nusantara	0.02	39	0.01	27
PT Surya Sudeco	0.02	35	0.03	52
PT Aisin Indonesia	0.02	30	0.02	34
PT Toyoda Gosei Safety System Indonesia	0.01	27	0.02	37
PT Hero Supermarket Tbk	0.01	26	0.01	27
PT Astra Aviva Life	0.01	24	-	-
PT Akebono Brake Astra Indonesia	0.01	23	0.01	29
PT Kayaba Indonesia	0.01	18	0.02	40
PT Toyota Astra Financial Services	0.01	18	0.01	13
PT Komatsu Remanufacturing Asia	0.01	17	0.01	16
PT Denso Sales Indonesia	0.01	17	0.01	12
PT PAM Lyonnaise Jaya	0.01	13	0.01	16
PT Toyofuji Logistics Indonesia	0.01	11	0.00	10
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 10 miliar)/ Others (below Rp 10 billion each)	0.02	34	0.01	34
<b>Jumlah/Total</b>	<u>9.37</u>	<u>17,263</u>	<u>8.02</u>	<u>16,185</u>

\*) % terhadap jumlah pendapatan bersih.

\*) % of total net revenue.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**34. INFORMASI MENGENAI PIHAK BERELASI**  
(lanjutan)

**34. RELATED PARTY INFORMATION** (continued)

**c. Pembelian barang dan jasa**

Rincian pembelian barang dan jasa dari pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

**c. Purchase of goods and services**

Details of purchases of goods and services from related parties are as follows:

	2015		2014	
	% <sup>*)</sup>	Rp	% <sup>*)</sup>	Rp
PT Toyota-Astra Motor	23.11	38,582	25.33	45,991
PT Astra Honda Motor	10.16	16,973	9.41	17,080
PT Astra Daihatsu Motor	7.68	12,828	7.90	14,336
PT Isuzu Astra Motor Indonesia	1.55	2,586	2.01	3,656
PT GS Battery	1.29	2,150	1.24	2,256
PT Denso Sales Indonesia	0.16	273	0.17	334
PT Toyofuji Logistics Indonesia	0.07	121	0.08	140
PT Kayaba Indonesia	0.07	114	0.07	127
PT Traktor Nusantara	0.04	70	0.03	50
PT Tunas Dwipa Matra	0.04	63	0.03	58
PT United Tractors Semen Gresik	0.02	26	0.02	28
Superior Chain (Hangzhou) Co Ltd	0.01	25	0.02	35
PT Toyofuji Serasi Indonesia	0.01	25	0.01	11
PT Evoluzione Tyres	0.01	16	-	-
PT Akebono Brake Astra Indonesia	0.01	14	0.01	15
PT Astra Nippon Gasket Indonesia	0.01	10	0.00	8
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 10 miliar) <i>Others (below Rp 10 billion each)</i>	0.02	28	0.02	24
<b>Jumlah/Total</b>	<b>44.26</b>	<b>73,904</b>	<b>46.35</b>	<b>84,149</b>

<sup>\*)</sup> % terhadap jumlah beban pokok pendapatan, beban penjualan, umum dan administrasi.

<sup>\*)</sup> % of total cost of revenue, selling, general and administrative expenses.

**d. Penghasilan bunga dan biaya keuangan**

Rincian penghasilan bunga dan biaya keuangan dari pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

**d. Interest income and finance costs**

Details of interest income and finance costs from related parties are as follows:

**Penghasilan bunga/Interest income**

	2015		2014	
	% <sup>*)</sup>	Rp	% <sup>*)</sup>	Rp
PT Bank Permata Tbk	25.21	382	30.87	471
PT Kreasijaya Adhikarya	1.06	16	-	-
PT Brahmayasa Bahtera	0.13	2	1.05	16
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 10 miliar) <i>Others (below Rp 10 billion each)</i>	0.46	7	0.65	10
<b>Jumlah/Total</b>	<b>26.86</b>	<b>407</b>	<b>32.57</b>	<b>497</b>

<sup>\*)</sup> % terhadap jumlah penghasilan bunga.

<sup>\*)</sup> % of total interest income.

Tingkat suku bunga pada tahun 2015 untuk IDR berkisar antara 0,25% hingga 11,75% dan untuk USD berkisar antara 0,10% hingga 9,75% (2014: untuk IDR berkisar antara 0,50% hingga 11,75% dan untuk USD berkisar antara 0,12% hingga 9,75%).

The interest rates in 2015 for IDR ranged between 0.25% to 11.75% and for USD ranged between 0.10% to 9.75% (2014: for IDR ranged between 0.50% to 11.75% and for USD ranged between 0.12% to 9.75%).

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**34. INFORMASI MENGENAI PIHAK BERELASI  
(lanjutan)**

**d. Penghasilan bunga dan biaya keuangan  
(lanjutan)**

**Biaya keuangan/Finance costs**

	2015		2014	
	% *)	Rp	% *)	Rp
PT Komatsu Astra Finance	0.59	8	0.65	9
PT Toyofuji Serasi Indonesia	0.07	1	0.00	-
Jumlah/ <i>Total</i>	<u>0.66</u>	<u>9</u>	<u>0.65</u>	<u>9</u>

\*) % terhadap jumlah biaya keuangan.

**e. Penghasilan komisi**

	2015		2014	
	% *)	Rp	% *)	Rp
PT Astra Honda Motor	3.59	152	3.78	146
PT Isuzu Astra Motor Indonesia	1.70	72	2.25	87
Jumlah/ <i>Total</i>	<u>5.29</u>	<u>224</u>	<u>6.03</u>	<u>233</u>

\*) % terhadap jumlah penghasilan lain-lain.

Penghasilan komisi yang diterima oleh Perseroan dihitung berdasarkan jumlah unit penjualan.

**f. Kas dan setara kas**

Kas dan setara kas meliputi saldo bank dan deposito berjangka dan *call deposits* pada PT Bank Permata Tbk dengan rincian saldo sebagai berikut:

	2015	2014
Bank:		
Rupiah	1,787	2,274
Mata uang asing	<u>2,327</u>	<u>1,073</u>
	<u>4,114</u>	<u>3,347</u>
Deposito berjangka dan <i>call deposits</i> :		
Rupiah	1,079	1,124
Mata uang asing	<u>354</u>	<u>550</u>
	<u>1,433</u>	<u>1,674</u>
Jumlah	<u>5,547</u>	<u>5,021</u>
Persentase terhadap jumlah aset	<u>2.26%</u>	<u>2.13%</u>

**34. RELATED PARTY INFORMATION (continued)**

**d. Interest income and finance costs  
(continued)**

	2015		2014	
	% *)	Rp	% *)	Rp
PT Komatsu Astra Finance	0.59	8	0.65	9
PT Toyofuji Serasi Indonesia	0.07	1	0.00	-
Jumlah/ <i>Total</i>	<u>0.66</u>	<u>9</u>	<u>0.65</u>	<u>9</u>

\*) % of finance costs.

**e. Commission income**

	2015		2014	
	% *)	Rp	% *)	Rp
PT Astra Honda Motor	3.59	152	3.78	146
PT Isuzu Astra Motor Indonesia	1.70	72	2.25	87
Jumlah/ <i>Total</i>	<u>5.29</u>	<u>224</u>	<u>6.03</u>	<u>233</u>

\*) % of other income.

*Commission income received by the Company is determined on the number of units sold.*

**f. Cash and cash equivalents**

*Cash and cash equivalents include cash in bank and time and call deposits in PT Bank Permata Tbk with details of balances are as follows:*

	2015	2014
Cash in bank:		
Rupiah	1,787	2,274
Foreign currencies	<u>2,327</u>	<u>1,073</u>
	<u>4,114</u>	<u>3,347</u>
Time and call deposits:		
Rupiah	1,079	1,124
Foreign currencies	<u>354</u>	<u>550</u>
	<u>1,433</u>	<u>1,674</u>
Total	<u>5,547</u>	<u>5,021</u>
Percentage to total assets	<u>2.26%</u>	<u>2.13%</u>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**34. INFORMASI MENGENAI PIHAK BERELASI**  
(lanjutan)

**34. RELATED PARTY INFORMATION** (continued)

**g. Piutang usaha**

**g. Trade receivables**

Piutang usaha dari pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

Trade receivables from related parties are as follows:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Rupiah:		
PT Astra Honda Motor	341	379
PT Astra Daihatsu Motor	188	141
PT Toyota Astra Financial Services	129	130
PT Isuzu Astra Motor Indonesia	43	49
PT United Tractors Semen Gresik	29	7
PT Toyota-Astra Motor	23	25
PT Kreasijaya Adhikarya	23	-
PT Inti Ganda Perdana	21	22
PT Toyoda Gosei Safety Systems Indonesia	16	17
PT Bank Permata Tbk	15	12
PT TD Automotive Compressor Indonesia	9	12
PT AT Indonesia	9	10
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 10 miliar)/ Others (below Rp 10 billion each)	<u>58</u>	<u>56</u>
	<u>904</u>	<u>860</u>
Mata uang asing/Foreign currencies:		
Astra-KLK Pte Ltd	6	31
PT Isuzu Astra Motor Indonesia	1	11
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 10 miliar)/ Others (below Rp 10 billion each)	<u>12</u>	<u>7</u>
	<u>19</u>	<u>49</u>
Jumlah/Total	<u>923</u>	<u>909</u>
Persentase terhadap jumlah aset/Percentage to total assets	<u>0.38%</u>	<u>0.39%</u>

**h. Piutang pembiayaan**

**h. Financing receivables**

Piutang pembiayaan kepada pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

Financing receivables to related parties are as follows:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
PT Astra Honda Motor	87	76
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 10 miliar)/ Others (below Rp 10 billion each)	<u>6</u>	<u>11</u>
Jumlah/Total	<u>93</u>	<u>87</u>
Persentase terhadap jumlah aset/Percentage to total assets	<u>0.04%</u>	<u>0.04%</u>



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**34. INFORMASI MENGENAI PIHAK BERELASI**  
(lanjutan)

**34. RELATED PARTY INFORMATION** (continued)

**i. Piutang lain-lain**

Piutang lain-lain dari pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

**i. Other receivables**

Other receivables from related parties are as follows:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Rupiah:		
PT Bank Permata Tbk	108	108
PT Astra Honda Motor	68	58
PT Isuzu Astra Motor Indonesia	20	26
PT Astra Juoku Indonesia	16	-
PT Astra Daihatsu Motor	11	15
PT Brahmayasa Bahtera	1	121
PT Astra Nippon Gasket Indonesia	-	10
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 10 miliar)/ Others (below Rp 10 billion each)	<u>117</u>	<u>36</u>
	<u>341</u>	<u>374</u>
Mata uang asing/Foreign currencies:		
PT Bank Permata Tbk	698	629
PT Kreasijaya Adhikarya	486	-
PT Gresik Distribution Terminal	-	76
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 10 miliar)/ Others (below Rp 10 billion each)	<u>-</u>	<u>1</u>
	<u>1,184</u>	<u>706</u>
Jumlah/Total	<u>1,525</u>	<u>1,080</u>
Persentase terhadap jumlah aset/Percentage to total assets	<u>0.62%</u>	<u>0.46%</u>

Semua piutang lain-lain tidak dikenakan bunga, kecuali piutang dari:

All other receivables are non-interest bearing, except receivables from:

<u>Debitur/Debitor</u>	<u>Mata uang/ Currency</u>	<u>Tingkat bunga per tahun/ Interest rate per annum</u>
PT Bank Permata Tbk	IDR	11.75%
PT Bank Permata Tbk	USD	9.75%
PT Kreasijaya Adhikarya	USD	LIBOR + 2.50%

**j. Utang usaha**

Utang usaha kepada pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

**j. Trade payables**

Trade payables to related parties are as follows:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Rupiah:		
PT Astra Honda Motor	1,499	1,353
PT Astra Daihatsu Motor	669	630
PT GS Battery	386	326
PT Toyota-Astra Motor	330	225
PT Isuzu Astra Motor Indonesia	188	115
PT Denso Sales Indonesia	46	23
PT Kayaba Indonesia	32	27
PT Komatsu Remanufacturing Asia	28	18
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 10 miliar)/ Others (below Rp 10 billion each)	<u>33</u>	<u>34</u>
	<u>3,211</u>	<u>2,751</u>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**34. INFORMASI MENGENAI PIHAK BERELASI (lanjutan)**      **34. RELATED PARTY INFORMATION (continued)**

**j. Utang usaha (lanjutan)**

**j. Trade payables (continued)**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Mata uang asing/ <i>Foreign currencies</i> :		
PT Komatsu Remanufacturing Asia	18	13
JLT Specialty Pte Ltd	11	-
PT GS Battery	-	30
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 10 miliar)/ <i>Others (below Rp 10 billion each)</i>	<u>6</u>	<u>7</u>
	<u>35</u>	<u>50</u>
Jumlah/ <i>Total</i>	<u>3,246</u>	<u>2,801</u>
Persentase terhadap jumlah liabilitas/ <i>Percentage to total liabilities</i>	<u>2.73%</u>	<u>2.42%</u>

**k. Liabilitas lain-lain**

**k. Other liabilities**

Liabilitas lain-lain kepada pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

*Other liabilities to related parties are as follows:*

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Rupiah:		
PT Bank Permata Tbk	33	25
PT Kreasijaya Adhikarya	22	-
PT Astra Honda Motor	15	18
PT Toyota Astra Financial Services	10	-
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 10 miliar)/ <i>Others (below Rp 10 billion each)</i>	<u>42</u>	<u>37</u>
	<u>122</u>	<u>80</u>
Mata uang asing/ <i>Foreign currencies</i> :		
Astra-KLK Pte Ltd	162	-
Lain-lain (masing-masing dibawah Rp 10 miliar)/ <i>Others (below Rp 10 billion each)</i>	<u>1</u>	<u>1</u>
	<u>163</u>	<u>1</u>
	<u>285</u>	<u>81</u>
Persentase terhadap jumlah liabilitas/ <i>Percentage to total liabilities</i>	<u>0.24%</u>	<u>0.07%</u>

**l. Utang jangka panjang**

**l. Long-term debts**

Utang jangka panjang kepada pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

*Long-term debts to related parties are as follows:*

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
PT Komatsu Astra Finance	243	319
PT Astra Auto Finance	1	3
Jumlah/ <i>Total</i>	<u>244</u>	<u>322</u>
Persentase terhadap jumlah liabilitas/ <i>Percentage to total liabilities</i>	<u>0.21%</u>	<u>0.28%</u>

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**34. INFORMASI MENGENAI PIHAK BERELASI**  
(lanjutan)

**i. Utang jangka panjang** (lanjutan)

Informasi lain mengenai utang sewa pembiayaan pada tanggal 31 Desember 2015 adalah sebagai berikut:

<u>Kreditur/Lenders</u>	<u>Jadwal pembayaran/ Repayment schedule</u>	<u>Tingkat bunga/ Interest rates</u>
PT Komatsu Astra Finance	Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2018)	LIBOR + 2.18% - 2.68%
PT Astra Auto Finance	Beberapa cicilan di tahun/several instalments in 2016	9.00%

**m. Pembiayaan bersama**

Beberapa entitas anak menandatangani perjanjian kerjasama dengan pihak-pihak berelasi dalam penyediaan fasilitas pembiayaan bersama *without recourse*. Fasilitas ini bersifat tidak mengikat sampai dengan penarikan.

Saldo pembiayaan bersama dari pihak-pihak berelasi adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
PT Bank Permata Tbk	9,702	8,967
PT Sahabat Finansial Keluarga	304	303
PT Komatsu Astra Finance	96	105
PT Toyota Astra Financial Services	<u>78</u>	<u>7</u>
Jumlah/ <i>Total</i>	<u>10,180</u>	<u>9,382</u>

**n. Program imbalan pascakerja**

Grup menyediakan program dana pensiun untuk karyawan melalui Dana Pensiun Astra 1 dan Dana Pensiun Astra 2. Jumlah pembayaran yang dilakukan Grup adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>		<u>2014</u>	
	% *)	Rp	% *)	Rp
Dana Pensiun Astra 1	0.43	67	0.34	49
Dana Pensiun Astra 2	<u>2.81</u>	<u>434</u>	<u>2.62</u>	<u>372</u>
Jumlah/ <i>Total</i>	<u>3.24</u>	<u>501</u>	<u>2.96</u>	<u>421</u>

\*) % terhadap jumlah biaya karyawan.

**o. Kompensasi personil manajemen kunci**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Imbalan kerja jangka pendek	910	1,022
Imbalan pascakerja dan jangka panjang lainnya	<u>103</u>	<u>78</u>
	<u>1,013</u>	<u>1,100</u>

Jumlah personil manajemen kunci pada tahun 2015 adalah 248 orang (2014: 258 orang) - tidak diaudit.

**34. RELATED PARTY INFORMATION** (continued)

**i. Long-term debts** (continued)

Other information relating to obligations under finance lease as at 31 December 2015 are as follows:

<u>Jadwal pembayaran/ Repayment schedule</u>	<u>Tingkat bunga/ Interest rates</u>
Beberapa cicilan/several instalments (2016 - 2018)	LIBOR + 2.18% - 2.68%
Beberapa cicilan di tahun/several instalments in 2016	9.00%

**m. Joint financing**

Certain subsidiaries have entered into agreements with related parties in providing joint financing without recourse facilities. These facilities are uncommitted until they are drawn down.

Joint financing balance from related parties are as follows:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
PT Bank Permata Tbk	9,702	8,967
PT Sahabat Finansial Keluarga	304	303
PT Komatsu Astra Finance	96	105
PT Toyota Astra Financial Services	<u>78</u>	<u>7</u>
Jumlah/ <i>Total</i>	<u>10,180</u>	<u>9,382</u>

**n. Post-employment benefit plans**

The Group provides post-employment benefit plans for its employees through Dana Pensiun Astra 1 and Dana Pensiun Astra 2. The total payments made by the Group are as follows:

	<u>2015</u>		<u>2014</u>	
	% *)	Rp	% *)	Rp
Dana Pensiun Astra 1	0.43	67	0.34	49
Dana Pensiun Astra 2	<u>2.81</u>	<u>434</u>	<u>2.62</u>	<u>372</u>
Jumlah/ <i>Total</i>	<u>3.24</u>	<u>501</u>	<u>2.96</u>	<u>421</u>

\*) % of employee cost.

**o. Key management personnel compensation**

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Imbalan kerja jangka pendek	910	1,022	Short-term employee benefits
Imbalan pascakerja dan jangka panjang lainnya	<u>103</u>	<u>78</u>	Post-employment benefits and other long-term employee benefits
	<u>1,013</u>	<u>1,100</u>	

Total key management personnel in 2015 are 248 members (2014: 258 members) - unaudited.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**35. LABA PER SAHAM**

Laba per saham dasar dihitung dengan membagi laba yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk dengan jumlah rata-rata tertimbang saham biasa yang beredar pada periode bersangkutan.

	<u>2015</u>	<u>2014</u> <sup>*)</sup>
<b>Laba per saham:</b>		
Laba yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk	14,464	19,191
Rata-rata tertimbang jumlah saham biasa yang beredar - dasar dan dilusian (dalam jutaan)	40,484	40,484
Laba per saham - dasar dan dilusian (dalam satuan Rupiah)	<u>357</u>	<u>474</u>

<sup>\*)</sup> Disajikan kembali, lihat Catatan 2a.

**35. EARNINGS PER SHARE**

*Basic earnings per share is calculated by dividing profit attributable to the owners of the parent by the weighted average number of ordinary shares outstanding during the period.*

**Earnings per share:**

*Profit attributable to the owners of the parent*

*Weighted average number of ordinary shares outstanding - basic and diluted (in million)*

*Earnings per share - basic and diluted (full Rupiah)*

<sup>\*)</sup> Restated, refer to Note 2a.

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN**

Berbagai aktivitas Grup menyebabkan Grup terekspos terhadap berbagai macam risiko keuangan: risiko pasar (termasuk risiko nilai tukar mata uang asing, risiko tingkat bunga dan risiko harga), risiko kredit serta risiko likuiditas. Kebijakan keuangan Grup dimaksudkan untuk mengurangi dampak keuangan dari fluktuasi tingkat bunga dan nilai tukar mata uang asing serta meminimalisir potensi kerugian yang dapat berdampak pada risiko keuangan Grup.

Grup menggunakan instrumen keuangan derivatif, terutama *interest rate swaps* dan *cross currency swaps* untuk mengelola aset dan liabilitas Grup sesuai dengan kebijakan keuangan Grup. Kebijakan keuangan Grup tidak mengizinkan adanya transaksi derivatif untuk tujuan spekulatif. Nilai nosional dan nilai wajar dari instrumen keuangan derivatif disajikan pada Catatan 8a.

**Faktor-faktor risiko keuangan**

**(i) Risiko pasar**

**Risiko nilai tukar mata uang asing**

Grup terekspos risiko nilai tukar mata uang asing yang terutama timbul dari aset dan liabilitas moneter yang diakui dalam mata uang yang berbeda dengan mata uang fungsional entitas yang bersangkutan. Sebagian dari risiko ini dikelola menggunakan lindung nilai natural yang berasal dari aset dan liabilitas moneter dalam mata uang asing yang sama.

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT**

*The Group's activities are exposed to a variety of financial risks: market risk (including foreign exchange risk, interest rate risk and price risk), credit risk and liquidity risk. The Group's treasury policies are designed to mitigate the financial impact of fluctuations in interest rates and foreign exchange rates and to minimise potential adverse effects on the Group's financial risk.*

*The Group uses derivative financial instruments, principally interest rate swaps and cross currency swaps, to manage the Group's assets and liabilities in accordance with the Group's treasury policies. It is the Group's policy not to enter into derivative transactions for speculative purposes. The notional amounts and fair values of derivative financial instruments are disclosed in Note 8a.*

**Financial risk factors**

**(i) Market risk**

**Foreign exchange risk**

*The Group is exposed to foreign exchange risk arising from various currency exposures. Foreign exchange risk primarily arises from recognised monetary assets and liabilities that are denominated in a currency that is not the entity's functional currency. These exposures are managed partly by using natural hedges that arise from monetary assets and liabilities in the same foreign currency.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN (lanjutan)**

**Faktor-faktor risiko keuangan (lanjutan)**

**(i) Risiko pasar (lanjutan)**

**Risiko nilai tukar mata uang asing  
(lanjutan)**

Pinjaman dalam mata uang asing diharuskan untuk di-swap menjadi mata uang fungsional perusahaan dengan menggunakan *cross currency swap* kecuali jika pinjaman dalam mata uang asing tersebut dibayar dengan arus kas yang berasal dari kegiatan operasional yang menghasilkan mata uang asing yang sama. Tujuan dari aktivitas lindung nilai ini untuk mengantisipasi dampak perubahan nilai tukar mata uang asing terhadap aset dan liabilitas serta laba rugi Grup.

Pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014, liabilitas moneter bersih Grup terutama diatribusikan dari USD (lihat Catatan 39 untuk aset dan liabilitas moneter bersih dalam mata uang asing). Pada tanggal 31 Desember 2015, apabila USD menguat/melemah sebesar 10% terhadap Rupiah dengan asumsi variabel lainnya tidak mengalami perubahan, maka laba setelah pajak Grup akan naik/turun sebesar Rp 312 miliar (2014: Rp 207 miliar), hal ini terutama diakibatkan keuntungan/kerugian selisih kurs yang dicatat di laba rugi.

**Risiko tingkat bunga**

Grup terekspos risiko tingkat suku bunga yang berasal dari perubahan tingkat bunga atas aset dan liabilitas yang dikenakan bunga. Risiko ini pada umumnya dikelola dengan menggunakan *interest rate swaps* untuk mengkonversi pinjaman dengan tingkat bunga mengambang menjadi tingkat bunga tetap. Kebijakan Grup untuk perusahaan di luar jasa keuangan adalah menjaga agar minimum 40%-60% dari total pinjamannya dengan jatuh tempo sampai dengan 5 tahun, merupakan pinjaman dengan tingkat suku bunga tetap.

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT (continued)**

**Financial risk factors (continued)**

**(i) Market risk (continued)**

**Foreign exchange risk (continued)**

*Foreign currency borrowings are required to be swapped into the entity's functional currency using cross currency swaps except where the foreign currency borrowings are repaid with operational cash flows generated in the same foreign currency. The purpose of these hedges is to mitigate the impact of movements in foreign exchange rates on assets and liabilities and the profit or loss of the Group.*

*As at 31 December 2015 and 2014, net monetary liabilities of the Group are primarily attributable to USD (refer to Note 39 for net monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies). As at 31 December 2015, if the USD had strengthened/weakened by 10% against Rupiah with all other variables held constant, the profit after tax of the Group would increase/decrease by Rp 312 billion (2014: Rp 207 billion), arising mainly from foreign exchange gains/losses taken to profit or loss.*

**Interest rate risk**

*The Group is exposed to interest rate risk through the impact of rate changes on interest bearing assets and liabilities. These exposures are managed mainly through the use of interest rate swaps, which have the economic effect of converting borrowings from floating rate to fixed rate. The Group's policy is to maintain at least 40%-60% of its gross borrowings with a maturity up to 5 years, exclusive of the financial services companies, in fixed rate instruments.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN (lanjutan)**

**Faktor-faktor risiko keuangan (lanjutan)**

**(i) Risiko pasar (lanjutan)**

**Risiko tingkat bunga (lanjutan)**

Perusahaan jasa keuangan pada umumnya memperoleh pinjaman dengan tingkat bunga mengambang yang harus dikonversikan menjadi pinjaman dengan tingkat bunga tetap melalui mekanisme *interest rate swaps*. Pinjaman ini menyebabkan Grup terekspos terhadap risiko nilai wajar atas tingkat bunga, dimana risiko ini disalinghapus dengan piutang pembiayaan dengan suku bunga tetap. Pinjaman ini umumnya memiliki tenor yang sama dengan piutang pembiayaannya.

Profil pinjaman Grup setelah memperhitungkan transaksi lindung nilai adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Pinjaman dengan tingkat suku bunga tetap	51,494	55,674	<i>Fixed interest rates borrowings</i>
Pinjaman dengan tingkat suku bunga mengambang	<u>19,155</u>	<u>14,398</u>	<i>Floating interest rates borrowings</i>
	<u>70,649</u>	<u>70,072</u>	

Apabila tingkat suku bunga atas pinjaman dengan tingkat suku bunga mengambang lebih tinggi atau lebih rendah 100 basis poin dengan asumsi variabel lainnya tidak mengalami perubahan, maka laba setelah pajak Grup untuk periode berjalan akan turun/naik sebesar Rp 26 miliar (2014: 20 miliar) dan cadangan lindung nilai akan naik/turun sebesar Rp 293 miliar (2014: 368 miliar) sebagai hasil dari perubahan nilai wajar dari lindung nilai atas arus kas.

Analisa sensitivitas ditentukan dengan mengasumsikan bahwa perubahan tingkat suku bunga telah terjadi pada tanggal posisi keuangan dan telah diperhitungkan dalam perhitungan eksposur atas risiko tingkat suku bunga baik untuk instrumen keuangan derivatif maupun non-derivatif yang dimiliki pada tanggal tersebut.

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT (continued)**

**Financial risk factors (continued)**

**(i) Market risk (continued)**

**Interest rate risk (continued)**

*The financial services companies borrow predominantly at a variable rate which is converted to fixed rate by the use of interest rate swaps. The borrowings expose the Group to fair value interest rate risk, which are offset by financing receivables held at a fixed rate. The borrowings generally have a same tenor with the financing receivables.*

*The Group's borrowings profile after taking into account hedging transactions are as follows:*

*If interest rates on floating interest rate borrowings had been 100 basis points higher/lower with all other variables held constant, the Group's profit after tax for the period would have decreased/increased by Rp 26 billion (2014: 20 billion) and the hedging reserve would have increased/decreased by Rp 293 billion (2014: 368 billion) as a result of fair value changes to cash flow hedges.*

*The sensitivity analysis has been determined assuming that the change in interest rates had occurred at the balance sheet date and had been applied to the exposure to interest rate risk for both derivative and non-derivative financial instruments in existence at that date.*

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN (lanjutan)**

**Faktor-faktor risiko keuangan (lanjutan)**

**(i) Risiko pasar (lanjutan)**

**Risiko tingkat bunga (lanjutan)**

Perubahan dari tingkat suku bunga pasar mempengaruhi beban bunga dari instrumen keuangan non-derivatif dengan tingkat suku bunga variabel, pembayaran bunga tersebut tidak dikategorikan sebagai item lindung nilai atas arus kas terhadap risiko tingkat suku bunga. Oleh karenanya, hal tersebut termasuk dalam perhitungan sensitivitas atas laba setelah pajak.

Perubahan tingkat suku bunga pasar atas instrumen keuangan yang ditetapkan sebagai instrumen lindung nilai dalam lindung nilai atas arus kas untuk melindungi fluktuasi pembayaran yang disebabkan oleh pergerakan tingkat suku bunga, mempengaruhi cadangan lindung nilai dan dengan demikian termasuk dalam perhitungan sensitivitas yang berhubungan dengan ekuitas.

**Risiko harga**

Grup terekspos risiko harga yang berasal dari investasi dalam efek yang tersedia untuk dijual dan dicatat sebesar nilai wajar. Keuntungan dan kerugian yang terjadi atas perubahan nilai wajar investasi efek yang tersedia untuk dijual diakui sebagai penghasilan komprehensif lain.

Grup tidak melakukan lindung nilai terhadap investasi tersedia untuk dijual. Kinerja investasi kategori tersedia untuk dijual dimonitor secara periodik, bersamaan dengan pengujian relevansi instrumen investasi tersebut terhadap rencana strategis jangka panjang Grup. Rincian investasi tersedia untuk dijual disajikan dalam Catatan 5.

Pada tanggal 31 Desember 2015, apabila harga atas investasi tersedia untuk dijual 30% lebih tinggi atau lebih rendah dengan asumsi variabel lainnya tidak mengalami perubahan, maka total ekuitas akan naik/turun sebesar Rp 1,6 triliun. Analisa sensitivitas ditentukan berdasarkan ekspektasi wajar dari fluktuasi nilai yang mungkin terjadi selama 12 bulan ke depan.

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT (continued)**

**Financial risk factors (continued)**

**(i) Market risk (continued)**

**Interest rate risk (continued)**

*Changes in market interest rates affect the interest expense of non-derivative instruments with variable-interest rate, the interest payments of which are not designated as hedged items of cash flow hedges against interest rate risks. As a consequence, they are included in the calculation of profit after tax sensitivities.*

*Changes in market interest rates of financial instruments that were designated as hedging instruments in a cash flow hedge to hedge payment fluctuations resulting from interest rate movements, affect the hedging reserves and are therefore taken into consideration in the equity-related sensitivity calculations.*

**Price risk**

*The Group is exposed to security price risk from investments which are available-for-sale and carried at fair value. Gains and losses arising from changes in the fair value of available-for-sale investments are recognised in other comprehensive income.*

*The Group's policy is not to hedge available-for-sale investments. The performance of the Group's available-for-sale investments are monitored periodically, together with a regular assessment of their relevance to the Group's long term strategic plans. Details of the Group's available-for-sale investments are set out in Note 5.*

*As at 31 December 2015, if the price of available-for-sale investments had been 30% higher/lower with all other variables held constant, total equity would increased/decreased by Rp 1.6 trillion. The sensitivity analysis has been determined based on a reasonable expectation of possible valuation volatility over the next 12 months.*

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN (lanjutan)**

**Faktor-faktor risiko keuangan (lanjutan)**

**(i) Risiko pasar (lanjutan)**

**Risiko harga (lanjutan)**

Grup juga terekspos risiko harga komoditas yang berasal dari perubahan harga komoditas terutama minyak kelapa sawit dan batubara. Kebijakan Grup pada umumnya tidak melakukan lindung nilai terhadap risiko harga komoditas, meskipun untuk kepentingan strategis tertentu aktivitas lindung nilai tersebut dapat dilakukan. Dalam kondisi seperti di atas, Grup dapat melakukan transaksi *forward contract* untuk melakukan penjualan komoditas di masa depan pada tingkat harga tertentu.

**(ii) Risiko kredit**

Grup memiliki risiko kredit yang terutama berasal dari simpanan di bank, investasi dalam bentuk efek, kredit yang diberikan kepada pelanggan, serta piutang lain-lain (termasuk aset derivatif). Grup mengelola risiko kredit yang terkait dengan simpanan di bank, investasi dalam bentuk efek dan aset derivatif dengan memonitor reputasi, *credit ratings* dan menekan risiko agregat dari masing-masing pihak dalam kontrak.

Terkait dengan eksposur kredit atas piutang usaha kepada pelanggan, Grup melakukan analisa kredit dan menetapkan batasan kredit konsumen sebelum penerimaan konsumen baru. Batasan kredit ini ditinjau secara berkala.

Terkait dengan kredit yang diberikan kepada pelanggan yang berasal dari aktivitas pembiayaan, Grup menerapkan kebijakan pemberian kredit berdasarkan prinsip kehati-hatian, memonitor portofolio kredit secara berkesinambungan dan melakukan pengelolaan penagihan angsuran atas piutang pembiayaan untuk meminimalisir risiko kredit.

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT (continued)**

**Financial risk factors (continued)**

**(i) Market risk (continued)**

**Price risk (continued)**

*The Group is also exposed to commodity price risk, arising from changes in commodity prices, primarily crude palm oil and coal. The Group's policy is generally not to hedge commodity price risk, although limited hedging is undertaken for strategic reasons. In such cases, the Group may enter into a forward contract to sell the commodity at a fixed price at a future date.*

**(ii) Credit risk**

*The Group is exposed to credit risk primarily from deposits in banks, investment securities, credit exposures given to customers and other receivables (including derivative assets). The Group manages credit risk exposures from its deposits with banks, investment securities and derivative assets by monitoring reputation, credit ratings and limiting the aggregate risk to any individual counterparty.*

*In respect of credit exposures of trade receivables due from customers, the Group assesses the potential customer's credit quality and sets credit limits before accepting any new customers. These limits are reviewed periodically.*

*In respect of credit exposures given to customers that arise from financing activities, the Group applies prudent credit acceptance policies, performs ongoing credit portfolio monitoring as well as manages the collection of financing receivables in order to minimise the credit risk exposure.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN (lanjutan)**

**Faktor-faktor risiko keuangan (lanjutan)**

**(ii) Risiko kredit (lanjutan)**

Eksposur maksimum atas risiko kredit tercermin dari nilai tercatat setiap aset keuangan setelah dikurangi dengan penyisihan piutang ragu-ragu pada laporan posisi keuangan konsolidasian, yaitu sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Kas dan setara kas	27,019	20,813	Cash and cash equivalents
Investasi lain-lain	5,804	5,732	Other investments
Piutang usaha	17,776	21,332	Trade receivables
Piutang pembiayaan	60,105	60,705	Financing receivables
Piutang lain-lain	<u>7,078</u>	<u>4,500</u>	Other receivables
	<u>117,782</u>	<u>113,082</u>	

**a. Piutang usaha**

Rata-rata periode kredit atas penjualan barang dan jasa bervariasi untuk seluruh bisnis Grup, namun tidak lebih dari 60 hari.

Tabel berikut ini menyajikan piutang usaha yang belum jatuh tempo dan tidak mengalami penurunan nilai, piutang usaha yang telah lewat jatuh tempo tetapi tidak mengalami penurunan nilai, serta piutang usaha yang mengalami penurunan nilai pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014.

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Belum jatuh tempo dan tidak mengalami penurunan nilai	10,646	12,925	Neither past due nor impaired
Telah lewat jatuh tempo tetapi tidak mengalami penurunan nilai	6,923	8,063	Past due but not impaired
Mengalami penurunan nilai	<u>832</u>	<u>808</u>	Impaired
	18,401	21,796	
Penyisihan piutang ragu-ragu	<u>(625)</u>	<u>(464)</u>	Provision for doubtful receivables
	<u>17,776</u>	<u>21,332</u>	

Risiko piutang usaha yang belum jatuh tempo dan tidak mengalami penurunan nilai pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014 untuk menjadi piutang yang mengalami penurunan nilai adalah kecil karena debitur memiliki pengalaman yang baik dengan Grup.

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT (continued)**

**Financial risk factors (continued)**

**(ii) Credit risk (continued)**

The maximum exposure to credit risk is represented by the carrying amount of each financial asset in the consolidated statements of financial position after deducting any provision for doubtful receivables are as follows:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Cash and cash equivalents	27,019	20,813	Cash and cash equivalents
Other investments	5,804	5,732	Other investments
Trade receivables	17,776	21,332	Trade receivables
Financing receivables	60,105	60,705	Financing receivables
Other receivables	<u>7,078</u>	<u>4,500</u>	Other receivables
	<u>117,782</u>	<u>113,082</u>	

**a. Trade receivables**

The average credit period on sale of goods and services varies among Group businesses, but is not more than 60 days.

The following table presents trade receivables neither past due nor impaired, trade receivables past due but not impaired and the impaired trade receivables as at 31 December 2015 and 2014.

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Neither past due nor impaired	10,646	12,925	Neither past due nor impaired
Past due but not impaired	6,923	8,063	Past due but not impaired
Impaired	<u>832</u>	<u>808</u>	Impaired
	18,401	21,796	
Provision for doubtful receivables	<u>(625)</u>	<u>(464)</u>	Provision for doubtful receivables
	<u>17,776</u>	<u>21,332</u>	

The risk of trade receivables that are neither past due nor impaired as at 31 December 2015 and 2014 becoming impaired is low as they have a good track record with the Group.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN (lanjutan)**

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT (continued)**

**Faktor-faktor risiko keuangan (lanjutan)**

**Financial risk factors (continued)**

**(ii) Risiko kredit (lanjutan)**

**(ii) Credit risk (continued)**

**a. Piutang usaha (lanjutan)**

**a. Trade receivables (continued)**

Tabel berikut adalah analisa umur piutang usaha pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014 yang telah lewat jatuh tempo tetapi tidak mengalami penurunan nilai.

The following table presents the aging analysis of trade receivables that were past due but not impaired at 31 December 2015 and 2014.

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Lewat jatuh tempo:			Overdue:
1 - 30 hari	3,709	4,523	1 - 30 days
31 - 60 hari	1,155	1,401	31 - 60 days
61 - 90 hari	705	777	61 - 90 days
Lebih dari 90 hari	<u>1,354</u>	<u>1,362</u>	Over 90 days
	<u>6,923</u>	<u>8,063</u>	

**b. Piutang pembiayaan**

**b. Financing receivables**

Piutang pembiayaan terutama berhubungan dengan pembiayaan kendaraan bermotor dan sepeda motor.

The financing receivables relate primarily to motor vehicle and motorcycle financing.

Periode pinjaman berkisar 6 sampai dengan 60 bulan untuk kendaraan bermotor dan sepeda motor.

The loan period ranges from 6 to 60 months for motor vehicles and motorcycles.

Tabel berikut ini menyajikan piutang pembiayaan yang belum jatuh tempo dan tidak mengalami penurunan nilai, piutang pembiayaan yang telah lewat jatuh tempo tetapi tidak mengalami penurunan nilai serta piutang pembiayaan yang mengalami penurunan nilai.

The following table presents financing receivables neither past due nor impaired, financing receivables past due but not impaired and the impaired financing receivables.

	<u>2015</u>			
	<u>Piutang pembiayaan konsumen/ Consumer financing receivables</u>	<u>Piutang sewa pembiayaan/ Finance lease receivables</u>	<u>Jumlah/ Total</u>	
Belum jatuh tempo dan tidak mengalami penurunan nilai	51,001	4,431	55,432	Neither past due nor impaired
Telah lewat jatuh tempo tetapi tidak mengalami penurunan nilai	4,826	1,869	6,695	Past due but not impaired
Mengalami penurunan nilai	<u>440</u>	<u>254</u>	<u>694</u>	Impaired
	56,267	6,554	62,821	
Dikurangi: Penyisihan piutang ragu-ragu	<u>(2,520)</u>	<u>(196)</u>	<u>(2,716)</u>	Less: Provision for doubtful receivables
	<u>53,747</u>	<u>6,358</u>	<u>60,105</u>	

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN (lanjutan)**

**Faktor-faktor risiko keuangan (lanjutan)**

**(ii) Risiko kredit (lanjutan)**

**b. Piutang pembiayaan (lanjutan)**

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT (continued)**

**Financial risk factors (continued)**

**(ii) Credit risk (continued)**

**b. Financing receivables (continued)**

	2014			
	Piutang pembiayaan konsumen/ <i>Consumer financing receivables</i>	Piutang sewa pembiayaan/ <i>Finance lease receivables</i>	Jumlah/ <i>Total</i>	
Belum jatuh tempo dan tidak mengalami penurunan nilai	49,516	6,292	55,808	<i>Neither past due nor impaired</i>
Telah lewat jatuh tempo tetapi tidak mengalami penurunan nilai	4,709	1,842	6,551	<i>Past due but not impaired</i>
Mengalami penurunan nilai	524	698	1,222	<i>Impaired</i>
	54,749	8,832	63,581	
Dikurangi: Penyisihan piutang ragu-ragu	(2,515)	(361)	(2,876)	<i>Less: Provision for doubtful receivables</i>
	<u>52,234</u>	<u>8,471</u>	<u>60,705</u>	

Provisi penurunan nilai dihitung berdasarkan estimasi historis piutang tak tertagih dan kondisi ekonomi saat ini. Penurunan nilai piutang pembiayaan terutama berasal dari pelanggan ritel, yang ditentukan secara kolektif.

*The provision for doubtful receivables was made based on estimated historical default experience and current economic conditions. The impaired financing receivables arise mainly from retail customers, which are assessed collectively.*

Pada tanggal 31 Desember 2015, termasuk dalam piutang pembiayaan yang belum jatuh tempo dan tidak mengalami penurunan nilai sebesar Rp 55,4 triliun (2014: Rp 55,8 triliun), jumlah sebesar Rp 6,5 triliun (2014: Rp 6,2 triliun), merupakan piutang pembiayaan yang pernah menunggak dan/atau dijadwal ulang.

*As at 31 December 2015 included in the financing receivables that are neither past due nor impaired of Rp 55.4 trillion (2014: Rp 55.8 trillion), is an amount of Rp 6.5 trillion (2014: Rp 6.2 trillion), which represents financing receivables that have overdue history and/or have been rescheduled.*

Analisa umur piutang pembiayaan yang telah lewat jatuh tempo tetapi tidak mengalami penurunan nilai adalah sebagai berikut:

*The aging analysis of financing receivables that were past due but not impaired are as follows:*

	2015			2014			
	Piutang pembiayaan konsumen/ <i>Consumer financing receivables</i>	Piutang sewa pembiayaan/ <i>Finance lease receivables</i>	Jumlah/ <i>Total</i>	Piutang pembiayaan konsumen/ <i>Consumer financing receivables</i>	Piutang sewa pembiayaan/ <i>Finance lease receivables</i>	Jumlah/ <i>Total</i>	
Lewat jatuh tempo:							<i>Overdue:</i>
1 - 30 hari	3,907	1,193	5,100	3,819	1,529	5,348	<i>1 - 30 days</i>
31 - 60 hari	766	519	1,285	762	212	974	<i>31 - 60 days</i>
Lebih dari 60 hari	153	157	310	128	101	229	<i>Over 60 days</i>
	<u>4,826</u>	<u>1,869</u>	<u>6,695</u>	<u>4,709</u>	<u>1,842</u>	<u>6,551</u>	

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN (lanjutan)**

**Faktor-faktor risiko keuangan (lanjutan)**

**(iii) Risiko likuiditas**

Pengelolaan risiko likuiditas dilakukan antara lain dengan memonitor profil jatuh tempo pinjaman dan sumber pendanaan, menjaga saldo kecukupan kas dan surat berharga, serta memastikan tersedianya pendanaan berdasarkan kecukupan fasilitas kredit yang mengikat. Kemampuan Grup untuk mendanai kebutuhan pinjamannya dilakukan dengan cara mempertahankan sumber pendanaan yang terdiversifikasi, menjaga ketersediaan fasilitas pinjaman yang mengikat dari pemberi pinjaman yang andal serta terus memonitor perkiraan posisi kas dan utang yang dimiliki Grup dalam jangka pendek berdasarkan perkiraan arus kas. Selain itu, dilakukan proyeksi arus kas jangka panjang untuk membantu Grup dalam merencanakan kebutuhan pendanaan dalam jangka panjang.

Tabel di bawah ini menganalisa liabilitas keuangan Grup yang dikelompokkan berdasarkan periode yang tersisa pada tanggal laporan posisi keuangan sampai dengan tanggal jatuh tempo kontraktual.

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT (continued)**

**Financial risk factors (continued)**

**(iii) Liquidity risk**

Prudent liquidity risk management includes managing the profile of borrowing maturities and funding sources, maintaining sufficient cash and marketable securities, and ensuring the availability of funding from an adequate amount of committed credit facilities. The Group's ability to fund its borrowing requirements is managed by maintaining diversified funding sources with adequate committed funding lines from high quality lenders and by monitoring rolling short-term forecasts of the Group's cash and gross debt on the basis of expected cash flows. In addition, long-term cash flows are projected to assist with the Group's long-term debt financing plans.

The table below analyses the Group's financial liabilities which grouped based on the remaining period at the balance sheet date to the contractual maturity dates.

	2015						Jumlah kas yang tidak didiskontokan/ Total undiscounted cashflows	
	Satu tahun/ Within one year	Antara satu dan dua tahun/ Within one and two years	Antara dua dan tiga tahun/ Within two and three years	Antara tiga dan empat tahun/ Within three and four years	Antara empat dan lima tahun/ Within four and five years	Lebih dari lima tahun/ Beyond five years		
Utang usaha	(20,557)	-	-	-	-	-	(20,557)	Trade payables
Liabilitas lain-lain (selain derivatif)	(1,865)	(12)	(12)	(12)	(62)	(750)	(2,713)	Other liabilities (excluding derivatives)
Instrumen derivatif keuangan - kotor	(17,897)	(8,700)	(6,000)	(926)	-	-	(33,523)	Derivative financial instruments - gross
Instrumen derivatif keuangan - bersih	(1)	2	-	-	-	-	1	Derivative financial instruments - net
Akrual	(5,621)	-	-	-	-	-	(5,621)	Accruals
Pinjaman	(40,529)	(21,487)	(15,173)	(971)	(13)	-	(78,173)	Borrowings
Jumlah	<u>(86,470)</u>	<u>(30,197)</u>	<u>(21,185)</u>	<u>(1,909)</u>	<u>(75)</u>	<u>(750)</u>	<u>(140,586)</u>	Total



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN (lanjutan)**

**Faktor-faktor risiko keuangan (lanjutan)**

**(iii) Risiko likuiditas (lanjutan)**

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT (continued)**

**Financial risk factors (continued)**

**(iii) Liquidity risk (continued)**

	2014						Jumlah kas yang tidak didiskontokan/ Total undiscounted cashflows	
	Satu tahun/ Within one year	Antara satu dan dua tahun/ Within one and two years	Antara dua dan tiga tahun/ Within two and three years	Antara tiga dan empat tahun/ Within three and four years	Antara empat dan lima tahun/ Within four and five years	Lebih dari lima tahun/ Beyond five years		
Utang usaha	(18,839)	-	-	-	-	-	(18,839)	Trade payables
Liabilitas lain-lain (selain derivatif)	(1,796)	(40)	(80)	(119)	(159)	(1,526)	(3,720)	Other liabilities (excluding derivatives)
Instrumen derivatif keuangan - kotor	(18,050)	(9,116)	(5,176)	(322)	-	-	(32,664)	Derivative financial instruments - gross
Instrumen derivatif keuangan - bersih	(11)	2	3	1	-	-	(5)	Derivative financial instruments - net
Akrual	(5,450)	-	-	-	-	-	(5,450)	Accruals
Pinjaman	(40,169)	(20,555)	(14,306)	(976)	(5)	-	(76,011)	Borrowings
Jumlah	<u>(84,315)</u>	<u>(29,709)</u>	<u>(19,559)</u>	<u>(1,416)</u>	<u>(164)</u>	<u>(1,526)</u>	<u>(136,689)</u>	Total

**Pengelolaan modal**

Tujuan Grup ketika mengelola modal adalah untuk mempertahankan kelangsungan usaha Grup serta memaksimalkan manfaat bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

Grup secara aktif dan rutin menelaah dan mengelola struktur permodalan untuk memastikan struktur modal dan hasil pengembalian ke pemegang saham yang optimal, dengan mempertimbangkan kebutuhan modal masa depan dan efisiensi modal Grup, profitabilitas saat ini dan yang akan datang, proyeksi arus kas operasi, proyeksi belanja modal dan proyeksi peluang investasi yang strategis. Dalam rangka mempertahankan atau menyesuaikan struktur modal, Grup dapat menyesuaikan jumlah dividen yang dibayarkan kepada para pemegang saham, mengeluarkan saham baru atau menjual aset untuk mengurangi utang.

Grup memonitor modal berdasarkan rasio *gearing* konsolidasian. Rasio *gearing* dihitung dengan membagi utang bersih dengan total ekuitas. Utang bersih dihitung dengan mengurangi jumlah pinjaman dengan kas dan setara kas.

**Capital management**

The Group's objectives when managing capital are to safeguard the Group's ability to continue as a going concern whilst seeking to maximise benefits to shareholders and other stakeholders.

The Group actively and regularly reviews and manages its capital structure to ensure optimal capital structure and shareholder returns, taking into consideration the future capital requirements and capital efficiency of the Group, prevailing and projected profitability, projected operating cash flows, projected capital expenditures and projected strategic investment opportunities. In order to maintain or adjust the capital structure, the Group may adjust the amount of dividend paid to shareholders, issue new shares or sell assets to reduce debt.

The Group monitors capital on the basis of the Group's consolidated gearing ratio. The gearing ratio is calculated as net debt divided by total equity. Net debt is calculated as total borrowings less cash and cash equivalents.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN (lanjutan)**

**Pengelolaan modal (lanjutan)**

Rasio *gearing* pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014 adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>
Jumlah utang	70,649
Kas dan setara kas	<u>(27,102)</u>
Utang bersih	<u>43,547</u>
Jumlah ekuitas	<u>126,533</u>
Rasio <i>gearing</i> konsolidasian (%)	<u>34%</u>

Grup juga secara terpisah memonitor utang bersih konsolidasian dari perusahaan non-jasa keuangan dan perusahaan jasa keuangan menimbang perusahaan jasa keuangan beroperasi dengan tingkat *leverage* yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan non-jasa keuangan. Jumlah utang bersih pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014 terdiri dari:

	<u>2015</u>
(Kas bersih)/utang bersih perusahaan non-jasa keuangan	(1,034)
Utang bersih perusahaan jasa keuangan	<u>44,581</u>
	<u>43,547</u>

**Nilai wajar instrumen keuangan**

Untuk instrumen keuangan yang diukur pada nilai wajar pada tanggal posisi keuangan, pengukuran nilai wajarnya diungkapkan dengan tingkatan hirarki pengukuran nilai wajar sebagai berikut:

- a) Harga kuotasian (tidak disesuaikan) dalam pasar aktif untuk aset atau liabilitas yang identik ("harga yang tersedia di pasar yang aktif") - Tingkat 1.
- b) Input selain harga kuotasian dalam pasar aktif yang dapat diobservasi untuk aset atau liabilitas, baik secara langsung atau secara tidak langsung ("transaksi pasar yang dapat diobservasi") - Tingkat 2.

Untuk instrumen keuangan yang tidak mempunyai harga pasar, estimasi atas nilai wajar efek-efek ditetapkan dengan mengacu pada nilai wajar instrumen lain yang substansinya sama atau dihitung berdasarkan arus kas yang didiskonto dengan tingkat suku bunga pasar yang relevan.

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT (continued)**

**Capital management (continued)**

The *gearing* ratios as at 31 December 2015 and 2014 are as follows:

	<u>2014</u>	
	70,072	Total borrowings
	<u>(20,902)</u>	Cash and cash equivalents
	<u>49,170</u>	Net debt
	<u>120,187</u>	Total equity
	<u>41%</u>	Consolidated <i>gearing</i> ratio (%)

The Group also separately monitors the consolidated net debt of non-financial services companies and financial services companies given the Group's financial services companies operate with higher levels of leverage than the Group's non-financial services companies. The amount of net debt as at 31 December 2015 and 2014 are as follows:

	<u>2014</u>	
	3,314	(Net cash)/net debt of non-financial services companies
	<u>45,856</u>	Net debt of financial services companies
	<u>49,170</u>	

**Fair values of financial instruments**

For financial instruments that are measured at fair value at balance sheet date, the corresponding fair value measurements are disclosed by level of following fair value measurement hierarchy:

- a) Quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities ("quoted price in active markets") - Level 1.
- b) Inputs other than quoted prices in active markets that are observable for the asset or liability, either directly or indirectly ("observable current market transactions") - Level 2.

For financial instruments with no quoted market price, a reasonable estimate of the fair value is determined by reference to the current market value of another instrument which substantially has the same characteristic or calculated based on the expected cash flows discounted by the relevant market rates.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN (lanjutan)**

**Nilai wajar instrumen keuangan (lanjutan)**

- c) Input untuk aset atau liabilitas yang bukan berdasarkan pada data pasar yang dapat diobservasi ("transaksi pasar yang tidak dapat diobservasi") - Tingkat 3.

Pengungkapan nilai wajar dari aset keuangan yang diukur dengan hirarki nilai wajar Tingkat 3 menggunakan teknik analisis arus kas yang didiskonto berdasarkan tingkat suku bunga kredit ritel pada akhir tahun, sementara untuk liabilitas keuangan, digunakan tingkat suku bunga efektif terakhir yang berlaku untuk utang jangka panjang.

Nilai wajar aset dan liabilitas keuangan, beserta nilai tercatatnya, adalah sebagai berikut:

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT (continued)**

**Fair values of financial instruments (continued)**

- c) Inputs for the asset and liability that are not based on observable market data ("non-observable current market transactions") - Level 3.

The disclosure of fair value for financial assets measured by Level 3 fair value hierarchy using the discounted cash flow analysis technique applying the retail lending rate at end of the year, while for the financial liabilities, the effective interest rate applicable in the latest utilisation of long-term debt was applied.

The fair values of financial assets and liabilities, together with the carrying amounts, are as follows:

	2015		2014		
	Nilai tercatat/ Carrying value	Nilai wajar *)/ Fair value *)	Nilai tercatat/ Carrying value	Nilai wajar *)/ Fair value *)	
<b><u>Aset keuangan:</u></b>					<b><u>Financial assets:</u></b>
Kas dan setara kas	27,102	27,102	20,902	20,902	Cash and cash equivalents
Investasi lain-lain	5,804	5,757	5,732	5,673	Other investments
Piutang usaha	17,776	17,776	21,332	21,332	Trade receivables
Piutang pembiayaan	60,105	59,365	60,705	60,001	Financing receivables
Piutang lain-lain	7,078	6,984	4,500	4,388	Other receivables
	<u>117,865</u>	<u>116,984</u>	<u>113,171</u>	<u>112,296</u>	
<b><u>Liabilitas keuangan:</u></b>					<b><u>Financial liabilities:</u></b>
Pinjaman jangka pendek	(11,975)	(11,975)	(10,586)	(10,586)	Short-term borrowings
Utang usaha	(20,557)	(20,557)	(18,839)	(18,839)	Trade payables
Liabilitas lain-lain	(2,860)	(2,860)	(2,694)	(2,694)	Other liabilities
Akrual	(5,621)	(5,621)	(5,450)	(5,450)	Accruals
Utang jangka panjang:					Long-term debt:
Pinjaman bank dan pinjaman lain-lain	(34,752)	(34,828)	(37,485)	(37,579)	Bank loans and other loans
Utang obligasi	(22,596)	(22,547)	(20,952)	(20,808)	Bonds
Utang sewa pembiayaan	(1,326)	(1,326)	(1,049)	(1,049)	Obligations under finance leases
	<u>(99,687)</u>	<u>(99,714)</u>	<u>(97,055)</u>	<u>(97,005)</u>	

\*) Diukur dengan hirarki pengukuran nilai wajar Tingkat 3, kecuali aset dan liabilitas derivatif diukur dengan hirarki pengukuran nilai wajar Tingkat 2 serta kas dan setara kas, beberapa investasi lain-lain dan utang obligasi diukur dengan hirarki pengukuran nilai wajar Tingkat 1.

\*) Measured by fair value measurement hierarchy Level 3, except for derivative assets and liabilities measured by fair value measurement hierarchy Level 2 and cash and cash equivalents, certain other investments and bonds measured by fair value measurement hierarchy Level 1.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**36. MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN (lanjutan)**

**Nilai wajar instrumen keuangan (lanjutan)**

Nilai wajar aset dan liabilitas keuangan jangka pendek mendekati nilai tercatatnya, karena dampak dari diskonto tidak signifikan.

Nilai wajar aset dan liabilitas keuangan jangka panjang diestimasi sebesar nilai kini dari arus kas di masa datang, yang didiskontokan dengan tingkat suku bunga pasar, kecuali untuk beberapa investasi lain-lain dan obligasi yang ditentukan berdasarkan harga pasar.

**37. ESTIMASI DAN PERTIMBANGAN AKUNTANSI YANG PENTING**

Estimasi dan pertimbangan yang digunakan dalam penyusunan laporan keuangan konsolidasian terus dievaluasi berdasarkan pengalaman historis dan faktor lainnya, termasuk ekspektasi dari peristiwa masa depan yang diyakini wajar. Hasil aktual dapat berbeda dengan jumlah yang diestimasi. Estimasi, asumsi dan pertimbangan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap jumlah tercatat aset dan liabilitas diungkapkan di bawah ini.

**Akuisisi entitas anak, ventura bersama dan entitas asosiasi**

Proses awal atas akuisisi entitas anak, ventura bersama dan entitas asosiasi melibatkan identifikasi dan penentuan nilai wajar yang akan dialokasikan untuk aset, liabilitas dan liabilitas kontinjensi yang dapat diidentifikasi dari entitas yang diakuisisi. Nilai wajar aset tetap, properti pertambangan, hak konsesi, aset takberwujud dan tanaman perkebunan ditentukan oleh penilai independen dengan mengacu pada harga pasar atau nilai sekarang dari arus kas bersih yang diharapkan dari aset tersebut. Setiap perubahan dalam asumsi dan estimasi yang digunakan dalam menentukan nilai wajar serta kemampuan manajemen untuk mengukur secara andal liabilitas kontinjensi entitas yang diakuisisi akan berdampak pada jumlah tercatat dari aset dan liabilitas ini.

**36. FINANCIAL RISK MANAGEMENT (continued)**

***Fair values of financial instruments  
(continued)***

*The fair value of current financial assets and liabilities approximates their carrying amount, as the impact of discounting is not significant.*

*The fair values of the non-current financial assets and liabilities are estimated at the present value of future cash flows, discounted at the market rate of interest, except for certain other investments and bonds which are determined based on market prices.*

**37. CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND JUDGEMENTS**

*Estimates and judgements used in preparing the consolidated financial statements are continually evaluated and are based on historical experience and other factors, including expectations of future events that are believed to be reasonable. Actual results may differ from these estimates. The estimates, assumptions and judgements that have significant effect on the carrying amounts of assets and liabilities are disclosed below.*

***Acquisitions of subsidiaries, joint ventures and associates***

*The initial process on the acquisition of subsidiaries, joint ventures and associates involves identifying and determining the fair values to be assigned to the identifiable assets, liabilities and contingent liabilities of the acquired entities. The fair values of fixed assets, mining properties, concession rights, intangible assets and plantations are determined by independent valuers by reference to market prices or present value of expected net cash flows from the assets. Any changes in the assumptions used and estimates made in determining the fair values, and management's ability to measure reliably the contingent liabilities of the acquired entity will impact the carrying amount of these assets and liabilities.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**37. ESTIMASI DAN PERTIMBANGAN AKUNTANSI  
YANG PENTING (lanjutan)**

**Penyusutan dan amortisasi**

Manajemen menentukan estimasi masa manfaat, beban penyusutan dan beban amortisasi dari tanaman perkebunan, aset tetap, properti pertambangan dan hak konsesi yang dimiliki Grup.

Manajemen menggunakan cadangan batubara sebagai dasar untuk menyusutkan properti pertambangan. Estimasi cadangan batubara akan dipengaruhi antara lain oleh kualitas batubara, harga komoditas, nilai tukar mata uang dan biaya produksi. Perubahan asumsi akan berdampak pada tarif penyusutan atas properti pertambangan.

Manajemen akan menyesuaikan beban penyusutan dan amortisasi jika masa manfaatnya berbeda dari estimasi sebelumnya atau manajemen akan menghapusbukkan atau melakukan penurunan nilai atas aset yang secara teknis telah usang atau aset non-strategis yang dihentikan penggunaannya atau dijual.

**Kerugian penurunan nilai piutang usaha**

Grup menelaah portofolio piutang usaha untuk mengevaluasi kerugian penurunan nilai setiap tanggal pelaporan. Grup menentukan kerugian penurunan nilai piutang usaha dengan mempertimbangkan beberapa faktor, yaitu kesulitan keuangan yang signifikan dari debitur, kemungkinan debitur mengalami pailit, reorganisasi keuangan yang dilakukan oleh debitur, serta wanprestasi atau tunggakan pembayaran. Penyisihan penurunan nilai dibuat berdasarkan estimasi jumlah yang tidak dapat terpulihkan yang ditentukan dari rekam jejak tunggakan masa lalu.

**37. CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND  
JUDGEMENTS (continued)**

**Depreciation and amortisation**

*Management determines the estimated useful lives, related depreciation and amortisation charges for the Group's plantations, fixed assets, mining properties and concession rights.*

*Management uses the coal reserves as the basis to depreciate its mining properties. Estimated coal reserves will be impacted by coal qualities, commodity prices, exchange rates, and production costs. Changes in assumptions will impact the depreciation rate of the mining properties.*

*Management will revise the depreciation and amortisation charge where useful lives are different to those previously estimated, or it will write off or write down technically obsolete or non-strategic assets that have been abandoned or sold.*

**Impairment losses of trade receivables**

*The Group reviews its trade receivables portfolios to assess impairment at reporting date. The Group determines the impairment losses of trade receivables by considering significant financial difficulties of the debtor, probability that the debtor will enter bankruptcy, financial reorganisation and default or delinquency in payment. An allowance for impairment is made based on the estimated irrecoverable amount determined by reference to past default experience.*

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**37. ESTIMASI DAN PERTIMBANGAN AKUNTANSI  
YANG PENTING (lanjutan)**

**Kerugian penurunan nilai piutang pembiayaan**

Grup menelaah portofolio piutang pembiayaan untuk mengevaluasi kerugian penurunan nilai setiap tanggal pelaporan. Dalam menentukan apakah kerugian penurunan nilai harus dicatat dalam laba rugi, Grup melakukan penilaian apakah terdapat bukti obyektif mengenai penurunan nilai dimana saldo piutang tidak dapat tertagih berdasarkan ketentuan awal. Kesulitan keuangan yang signifikan dari debitur, kemungkinan debitur mengalami pailit, reorganisasi keuangan yang dilakukan oleh debitur serta wanprestasi atau tunggakan pembayaran dipertimbangkan sebagai indikator penurunan nilai piutang. Penyisihan penurunan nilai dibuat berdasarkan estimasi jumlah yang tidak dapat terpulihkan yang ditentukan dari rekam jejak tunggakan masa lalu. Arus kas masa depan dari kelompok piutang yang penurunan nilainya dievaluasi secara kolektif, diestimasi berdasarkan kerugian historis yang pernah dialami atas piutang yang memiliki karakteristik risiko kredit yang sama dengan karakteristik risiko kredit tersebut. Metode dan asumsi yang digunakan ditelaah secara berkala.

**Penurunan nilai aset non-keuangan**

Grup melakukan tes penurunan nilai setiap tahun untuk *goodwill*. Aset non-keuangan lainnya ditelaah untuk penurunan nilai apabila terdapat kejadian atau perubahan keadaan yang mengindikasikan bahwa jumlah tercatat aset melebihi nilai yang dapat diperoleh kembali. Nilai yang dapat diperoleh kembali suatu aset atau unit penghasil kas ditentukan berdasarkan yang lebih tinggi antara harga jual bersih dan nilai pakai, yang dihitung berdasarkan asumsi dan estimasi manajemen. Perubahan asumsi penting, termasuk jumlah estimasi cadangan batubara, asumsi tingkat diskonto atau tingkat pertumbuhan dalam proyeksi arus kas, asumsi harga batubara, dapat mempengaruhi perhitungan nilai pakai secara material.

**Perpajakan**

Grup beroperasi di bawah peraturan perpajakan di Indonesia. Pertimbangan yang signifikan diperlukan untuk menentukan provisi pajak penghasilan dan pajak pertambahan nilai. Apabila keputusan final atas pajak tersebut berbeda dari jumlah yang pada awalnya dicatat, perbedaan tersebut akan dicatat di laba rugi pada periode dimana hasil tersebut dikeluarkan.

**37. CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND  
JUDGEMENTS (continued)**

**Impairment losses of financing receivables**

The Group reviews its financing receivables portfolios to assess impairment at reporting date. In determining whether an impairment loss should be recorded in profit or loss, the Group makes judgements as to whether there is objective evidence of impairment that the outstanding receivables will not be collected according to the original terms of receivables. Significant financial difficulties of the debtor, probability that the debtor will enter bankruptcy, financial reorganisation and default or delinquency in payment are considered indicators that the debtor is impaired. An allowance for impairment is made based on the estimated irrecoverable amount determined by reference to past default experience. Future cash flows in a group of receivables that are collectively evaluated for impairment, are estimated on the basis of historical loss experience for receivables with credit risk characteristics similar to those in the group. The methodology and assumptions used are reviewed regularly.

**Impairment of non-financial assets**

The Group tests annually whether goodwill suffered any impairment. Other non-financial assets are reviewed for impairment whenever events or changes in circumstances indicate that the carrying amount of the asset exceeds its recoverable amount. The recoverable amount of an asset or a cash generating unit is determined based on the higher of its fair value less costs to sell and its value in use, calculated on the basis of management's assumptions and estimates. Changing the key assumptions, including the amount of estimated coal reserves, the discount rates or the growth rate assumptions in the cash flow projections, coal price assumptions, could materially affect the value-in-use calculations.

**Taxation**

The Group operates under the tax regulations in Indonesia. Significant judgement is required in determining the provision for income taxes and value added taxes. Where the final tax outcome of these matters is different from the amounts that were initially recorded, such differences will be recorded in profit or loss in the period in which such determination is made.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**37. ESTIMASI DAN PERTIMBANGAN AKUNTANSI  
YANG PENTING (lanjutan)**

**Liabilitas imbalan kerja**

Nilai kini liabilitas imbalan kerja tergantung pada sejumlah faktor yang ditentukan dengan menggunakan asumsi aktuarial. Asumsi yang digunakan dalam menentukan biaya bersih untuk pensiun termasuk tingkat pengembalian jangka panjang yang diharapkan atas aset program yang sama dan relevan dengan tingkat diskonto. Setiap perubahan dalam asumsi ini akan berdampak pada nilai tercatat liabilitas imbalan kerja.

Asumsi penting lainnya untuk liabilitas imbalan kerja sebagian didasarkan pada kondisi pasar saat ini.

**37. CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND  
JUDGEMENTS (continued)**

**Employee benefit obligations**

*The present value of the employee benefit obligations depends on a number of factors that are determined by using actuarial assumptions. The assumptions used in determining the net cost for pensions include the same and relevant rate for expected long-term rate of return on plan assets and the discount rate. Any changes in these assumptions will impact the carrying amount of employee benefit obligations.*

*Other key assumptions for employee benefit obligations are based in part on current market conditions.*

**38. PERJANJIAN, KOMITMEN DAN LIABILITAS  
KONTINJENSI YANG SIGNIFIKAN**

**PERJANJIAN DAN KOMITMEN**

**a. Perjanjian perusahaan jalan tol**

Grup melalui PT Marga Mandalasakti ("MMS") dan PT Marga Harjaya Infrastruktur ("MHI"), keduanya merupakan entitas anak tidak langsung, menandatangani Perjanjian Perusahaan Jalan Tol ("PPJT") ruas Tangerang - Merak dan ruas Mojokerto - Kertosono dengan Badan Pengatur Jalan Tol ("BPJT").

MMS dan MHI berkewajiban untuk melaksanakan perusahaan jalan tol yang meliputi kegiatan pendanaan, perencanaan teknik, pelaksanaan konstruksi dan rekonstruksi, pelebaran atau penambahan lajur, pengoperasian dan pemeliharaan jalan tol.

Pemerintah Republik Indonesia memberikan wewenang kepada MMS dan MHI untuk memungut tarif tol dari pengguna jalan tol. Tarif tol yang berlaku ditetapkan oleh Menteri Pekerjaan Umum Republik Indonesia. Perusahaan pengusaha jalan tol berhak untuk memperoleh penyesuaian tarif tol setiap dua tahun sekali berdasarkan laju inflasi yang ditetapkan oleh Badan Pusat Statistik ("BPS").

Pada tanggal 31 Desember 2015 MMS dan MHI mempunyai komitmen sehubungan dengan belanja barang modal sebesar Rp 2,7 triliun (2014: Rp 3,1 triliun).

**38. SIGNIFICANT AGREEMENTS, COMMITMENTS  
AND CONTINGENCIES**

**AGREEMENTS AND COMMITMENTS**

**a. Toll road concession rights agreement**

*The Group through PT Marga Mandalasakti ("MMS") and PT Marga Harjaya Infrastruktur ("MHI"), which are indirect subsidiaries, entered into Toll Road Concession Rights Agreements with the Indonesian Toll Road Authority for the Tangerang - Merak and Mojokerto - Kertosono toll roads respectively.*

*MMS and MHI are required to conduct construction work which includes funding, technical planning, construction and reconstruction, broadening and adding lanes, in addition to the operation and maintenance of the toll roads.*

*The Government of the Republic of Indonesia granted an authority to MMS and MHI to collect toll tariffs from the toll road users. The prevailing toll tariff is determined by the Minister of Public Works of the Republic of Indonesia. Toll companies have the right to obtain adjustment on toll tariffs every two years based on the inflation rate quoted by Badan Pusat Statistik ("BPS").*

*As at 31 December 2015 MMS and MHI had capital commitments amounting to Rp 2.7 trillion (2014: Rp 3.1 trillion).*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**38. PERJANJIAN, KOMITMEN DAN LIABILITAS  
KONTINJENSI YANG SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**PERJANJIAN DAN KOMITMEN (lanjutan)**

**b. Perjanjian lisensi, bantuan teknis, royalti,  
merek dagang, keagenan dan distribusi**

- i. Perseroan dan entitas anak tertentu saat ini mempunyai berbagai perjanjian lisensi, bantuan teknis, royalti, merek dagang, keagenan dan distribusi dengan para pemberi lisensi berikut:

**Otomotif/Automotive**

- Automobile Peugeot, France
- BMW AG, Germany
- Bridgestone Corp, Japan
- Daido Kogyo Co Ltd, Japan
- Daido Die & Mold Steel Solutions Co Ltd, Japan
- Fuji Technica & Miyazu Inc, Japan
- GS Yuasa International Ltd, Japan

- Kawasaki Industrial Co Ltd, Japan
- Kumi Kasei Co Ltd, Japan
- MAHLE Engine Component Japan Corp, Japan
- MetalArt Corp, Japan
- Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp, Japan
- PT Astra Daihatsu Motor

- PT Astra Honda Motor
- PT BMW Indonesia
- PT Isuzu Astra Motor Indonesia
- PT Toyota-Astra Motor
- PT Volvo Indonesia
- Saitama Kiki Co Ltd, Japan
- Sakae Riken Kogyo Co Ltd, Japan
- Topy Industries Ltd, Japan
- Toyoda Gosei Co Ltd, Japan

**Alat berat dan pertambangan/Heavy equipment and mining**

- BOMAG GmbH & Co OHG, Germany
- Komatsu Forest Pty Ltd, Australia
- Komatsu Ltd, Japan

- Komatsu Diesel Co Ltd, Japan
- PT Komatsu Indonesia
- PT Komatsu Marketing & Support Indonesia

- PT Volvo Indonesia
- Scania CV Aktiebolag, Sweden
- Tadano Iron Works Co Ltd, Japan

**Teknologi informasi/Information technology**

- Fuji Xerox Asia Pacific Pte Ltd, Singapore
- Fuji Xerox Co Ltd, Japan

- ii. Pada tahun 2004, Perseroan dan 4 perusahaan lain ("Dealer Utama") telah menandatangani *Main Dealer Agreement* ("MDA") dengan PT Toyota-Astra Motor ("TAM"), ventura bersama, dimana para Dealer Utama mendapatkan hak *main dealerships* atas produk TAM.

Berdasarkan MDA, para Dealer Utama selain melakukan penjualan secara langsung kepada para konsumen, mereka juga dapat mendistribusikan lebih lanjut kepada sub-dealer yang kemudian melakukan penjualan langsung kepada para konsumen.

**38. SIGNIFICANT AGREEMENTS, COMMITMENTS  
AND CONTINGENCIES (continued)**

**AGREEMENTS AND COMMITMENTS  
(continued)**

**b. Licensing, technical assistance, royalty,  
trademark, dealership and distributorship  
agreements**

- i. *The Company and certain subsidiaries have existing licensing, technical assistance, royalty, trademark, dealership and distributorship agreements with the following licensors:*

- ii. *In 2004, the Company and 4 other companies ("Main Dealers") entered into Main Dealer Agreement ("MDAs") with PT Toyota-Astra Motor ("TAM"), a joint venture, whereby the Main Dealers were granted main dealerships rights with respect to the TAM's products.*

*Under the MDAs, the Main Dealers in addition to retailing directly to consumers, they can re-distribute to sub-dealers who also sell directly to consumers.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**38. PERJANJIAN, KOMITMEN DAN LIABILITAS  
KONTINJENSI YANG SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**PERJANJIAN DAN KOMITMEN (lanjutan)**

**b. Perjanjian lisensi, bantuan teknis, royalti,  
merek dagang, keagenan dan distribusi  
(lanjutan)**

Pada bulan Agustus 2015, TAM telah menandatangani *New Dealer Agreement* ("NDA") masing-masing dengan Perseroan dan 45 sub-dealer (secara kolektif, "Dealer") untuk tujuan menata ulang jaringan distribusi, dimana seluruh fungsi sub distribusi, seperti fungsi logistik dan pemasaran yang saat ini dilakukan oleh para Dealer Utama berdasarkan MDA akan diintegrasikan ke dalam TAM. Setelah penataan ulang, TAM akan terus mendistribusikan tidak hanya kepada Perseroan dan para Dealer Utama lainnya tetapi juga langsung kepada para sub-dealer. Perseroan dan para Dealer Utama lainnya hanya akan melakukan penjualan langsung kepada konsumen. NDA efektif menggantikan secara penuh MDA per tanggal 1 Januari 2016.

**c. Perkebunan plasma**

Sesuai dengan kebijakan Pemerintah Indonesia, hak guna usaha tertentu untuk perkebunan diberikan kepada pengembang apabila pengembang bersedia untuk mengembangkan areal perkebunan untuk petani plasma lokal, disamping mengembangkan perkebunan miliknya sendiri. Pengembangan plasma ini didanai sendiri oleh pengembang atau didanai dengan pinjaman bank yang disalurkan kepada pengembang.

Pinjaman tersebut dijamin dengan tanah dan tanaman perkebunan plasma termasuk semua aset yang berada di atasnya dan piutang penjualan buah dari kebun plasma di masa mendatang.

**38. SIGNIFICANT AGREEMENTS, COMMITMENTS  
AND CONTINGENCIES (continued)**

**AGREEMENTS AND COMMITMENTS  
(continued)**

**b. Licensing, technical assistance, royalty,  
trademark, dealership and distributorship  
agreements (continued)**

*In August 2015, TAM entered into separate New Dealer Agreement ("NDAs") with the Company and 45 sub dealers (collectively "Dealers") for the purpose of re-aligning the dealership network, whereby all sub-distribution functions, such as logistic and marketing, which are currently performed by the Main Dealers will be integrated into TAM. Following the realignment, TAM would continue to distribute not only to the Company and other Main Dealers but also directly to sub-dealer. The Company and other Main Dealers will only continue to retail directly to consumers. The NDAs took full effect and fully replaced the MDAs as of 1 January 2016.*

**c. Plasma plantations**

*In accordance with Indonesian Government policy, certain land rights for plantations are granted conditional upon the grower's agreement to develop areas for local plasma farmers, in addition to develop their own plantations. Plasma development is self-financed by the grower or funded by bank loans which are channelled through the grower.*

*The loans are secured by the land and the plasma plantation including all assets located on the plantations and future receivables from sales of the plasma crops.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**38. PERJANJIAN, KOMITMEN DAN LIABILITAS  
KONTINJENSI YANG SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**PERJANJIAN DAN KOMITMEN (lanjutan)**

**c. Perkebunan plasma (lanjutan)**

Pada saat mulai menghasilkan sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh Pemerintah, perkebunan plasma akan dialihkan kepada petani plasma, dimana petani plasma berkewajiban untuk menjual hasil panennya kepada Grup guna mengangsur pinjamannya melalui pemotongan dari hasil penjualannya. Grup menjamin pengembalian pinjaman petani plasma yang didanai oleh bank.

**d. Fasilitas kredit**

Perseroan dan beberapa entitas anak tertentu memiliki fasilitas kredit untuk modal kerja, pembiayaan, jaminan bank, *letters of credit* dan kontrak valuta asing. Fasilitas kredit yang mengikat dan tidak mengikat yang belum digunakan oleh Perseroan dan entitas anak pada tanggal 31 Desember 2015 masing-masing sejumlah Rp 24,0 triliun dan Rp 12,0 triliun (2014: masing-masing sejumlah Rp 22,6 triliun dan Rp 12,0 triliun).

**e. Komitmen sewa operasi**

Grup menyewakan beberapa jenis aset tetap dibawah perjanjian sewa operasi yang tidak dapat dibatalkan.

Jumlah piutang sewa minimum yang akan diterima di masa datang yang berasal dari kontrak sewa operasi yang tidak dapat dibatalkan tetapi belum diakui sebagai piutang pada tanggal pelaporan, adalah sebagai berikut:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>	
Dalam 1 tahun	1,186	1,537	<i>Within 1 year</i>
1 sampai 5 tahun	940	1,440	<i>Between 1 and 5 years</i>
Lebih dari 5 tahun	<u>2</u>	<u>8</u>	<i>More than 5 years</i>
	<u>2,128</u>	<u>2,985</u>	

**38. SIGNIFICANT AGREEMENTS, COMMITMENTS  
AND CONTINGENCIES (continued)**

**AGREEMENTS AND COMMITMENTS  
(continued)**

**c. Plasma plantations (continued)**

*Upon maturity of the plantations in accordance with certain criteria required by the Government, the plasma plantations will be transferred to the plasma farmers, who are obliged to sell their harvest to the Group to repay the loans via deductions from sales proceeds. The Group guarantees the repayment of the plasma farmer's bank loans.*

**d. Credit facilities**

*The Company and certain subsidiaries have credit facilities for working capital, financing, bank guarantees, letters of credit and foreign exchange contracts. The total available committed and uncommitted credit facilities of the Company and subsidiaries as at 31 December 2015 amounted to Rp 24.0 trillion and Rp 12.0 trillion, respectively (2014: Rp 22.6 trillion and Rp 12.0 trillion, respectively).*

**e. Operating lease commitments**

*The Group leases out various fixed assets under non-cancellable operating leases agreements.*

*The future minimum lease receivables under non-cancellable operating leases contracted for at the reporting date, but not recognised as receivables, are as follows:*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**38. PERJANJIAN, KOMITMEN DAN LIABILITAS  
KONTINJENSI YANG SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**PERJANJIAN DAN KOMITMEN (lanjutan)**

**f. Komitmen pembelian barang modal**

Kontrak pembelian barang modal konsolidasian pada tanggal 31 Desember 2015 diluar hak konsesi jalan tol, pengembangan gedung perkantoran dan area komersial (lihat Catatan 38a dan 38g) adalah sejumlah Rp 2,2 triliun (2014: Rp 1,9 triliun).

**g. Pengembangan gedung apartemen, perkantoran dan area komersial**

PT Brahmayasa Bahtera ("BB"), ventura bersama, sedang dalam proses pembangunan gedung apartemen dan seluruh fasilitasnya di atas tanah seluas kurang lebih 16.299 m2.

Pada tanggal 31 Desember 2015, bagian Grup atas komitmen kontraktual pengeluaran barang modal dari BB adalah sebesar Rp 761 miliar (2014: Rp 541 miliar).

PT Menara Astra ("MA"), entitas anak yang dimiliki seluruhnya oleh Perseroan, sedang dalam proses pembangunan gedung perkantoran tingkat tinggi di atas tanah seluas kurang lebih 7.930 m2.

Pada tanggal 31 Desember 2015 MA mempunyai komitmen kontraktual sehubungan dengan belanja barang modal sebesar Rp 1,8 triliun (2014: Rp 2,6 triliun).

**38. SIGNIFICANT AGREEMENTS, COMMITMENTS  
AND CONTINGENCIES (continued)**

**AGREEMENTS AND COMMITMENTS  
(continued)**

**f. Capital commitments**

*Consolidated capital expenditure contracted as at 31 December 2015 excluding concession rights, development of office building and commercial area (refer to Notes 38a and 38g) amounted to Rp 2.2 trillion (2014: Rp 1.9 trillion).*

**g. Development of residential, office building and commercial area**

*PT Brahmayasa Bahtera ("BB"), a joint venture, is in the process of building residential apartments and its supporting facilities on land covering an area of approximately 16,299 sqm.*

*As at 31 December 2015, the Group's portion on BB's contractual capital commitments amounting to Rp 761 billion (2014: Rp 541 billion).*

*PT Menara Astra ("MA"), a wholly owned subsidiary of the Company, is in the process of building a high-rise office building on land covering an area of 7,930 sqm.*

*As at 31 December 2015 MA had contractual capital commitments amounting to Rp 1.8 trillion (2014: Rp 2.6 trillion).*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**38. PERJANJIAN, KOMITMEN DAN LIABILITAS  
KONTINJENSI YANG SIGNIFIKAN (lanjutan)**

**LIABILITAS KONTIJENSI**

**h. Tuntutan PT Era Giat Prima**

Dua perkara yang terkait dengan dana sebesar Rp 546 miliar, yang sebelumnya ditempatkan dalam rekening *escrow* oleh PT Bank Permata Tbk ("BP"), telah melalui proses peninjauan kembali di Mahkamah Agung, masing-masing untuk perkara perdata dan perkara pidana.

Pada bulan September 1999, PT Era Giat Prima ("EGP") mengajukan gugatan perdata terhadap BP, mengklaim BP telah melakukan wanprestasi perjanjian yang terkait dengan Bank Dagang Negara Indonesia dan Bank Umum Nasional ("Perjanjian Cessie") dan juga mengklaim kepemilikan atas dana tersebut.

Perjanjian Cessie tersebut telah dibatalkan oleh Badan Penyelesaian Perbankan Nasional ("BPPN") berdasarkan Surat Keputusan BPPN No. 423/BPPN/1099 tanggal 15 Oktober 1999, sehingga gugatan tersebut tidak mempunyai dasar hukum.

Posisi tersebut diperkuat oleh putusan peninjauan kembali Mahkamah Agung untuk perkara Tata Usaha Negara pada bulan Oktober 2004 yang menyatakan bahwa BPPN berwenang untuk membatalkan Perjanjian Cessie tersebut. Pada bulan Mei 2007, Mahkamah Agung telah mengeluarkan putusannya atas perkara perdata yang memenangkan BP dan menyatakan bahwa BP adalah pemilik dana tersebut.

Secara terpisah, pada tahun 1999, Pemerintah Indonesia menuntut Joko Tjandra, direktur EGP pada saat itu, dalam pengadilan pidana, sehubungan dengan dana disebut di atas, dimana dana tersebut merupakan salah satu bukti dalam tuntutan pidana. Pada bulan Juni 2009, Mahkamah Agung mengeluarkan putusannya atas perkara pidana ini yang menyatakan Joko Tjandra terbukti bersalah dan memerintahkan dana dalam *escrow account* harus dikembalikan ke Kas Negara. Hal ini telah dilakukan pada bulan Juni 2009.

Berdasarkan putusan-putusan Mahkamah Agung atas perkara perdata dan tata usaha negara, manajemen BP berkeyakinan bahwa dana tersebut adalah sah milik BP dan saat ini telah mengambil tindakan-tindakan yang bertujuan untuk pengembalian dana tersebut.

**38. SIGNIFICANT AGREEMENTS, COMMITMENTS  
AND CONTINGENCIES (continued)**

**CONTINGENCIES**

**h. PT Era Giat Prima Claim**

*Two cases relating to funds amounting to Rp 546 billion, which were formerly held in escrow account by PT Bank Permata Tbk ("BP"), have been subject to judicial review in the Supreme Court, separately in the Civil and Criminal Divisions.*

*In September 1999, PT Era Giat Prima ("EGP") filed a lawsuit in the civil courts against BP, alleging breach of an agreement in respect of Bank Dagang Negara Indonesia and Bank Umum Nasional (the "Cessie Agreement") and asserting ownership over these funds.*

*The Cessie Agreement had been cancelled by the Indonesian Bank Restructuring Agency ("IBRA") based on Decision Letter IBRA No. 423/BPPN/1099 dated 15 October 1999, and the lawsuit was therefore without merit.*

*This position was supported by a Supreme Court administrative judicial review in October 2004, which ruled that IBRA had the authority to cancel the Cessie Agreement. The Civil Case Supreme Court concluded in May 2007 in favour of BP and confirmed BP's entitlement to the funds.*

*Separately, in 1999, the Government of Indonesia filed a lawsuit in the criminal courts against Joko Tjandra, a director of EGP at that time, in connection with the above-mentioned funds, in which the funds formed part of the evidence in the lawsuit. The Criminal Case Supreme Court concluded the criminal case in June 2009 which stated Joko Tjandra was proven guilty and directed the funds in the escrow account be paid over to the State Treasury. This was done in June 2009.*

*Based on the decisions of the Civil and Administrative Divisions of the Supreme Court, BP's management is of the opinion that these funds are legally the property of BP and steps are currently being taken to pursue return of the funds.*



**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**39. ASET ATAU LIABILITAS MONETER BERSIH  
DALAM MATA UANG ASING**

Grup memiliki aset dan liabilitas dalam mata uang asing dengan rincian sebagai berikut (dalam satuan penuh, kecuali jumlah setara Rupiah):

**39. NET MONETARY ASSETS OR LIABILITIES  
DENOMINATED IN FOREIGN CURRENCIES**

The Group has assets and liabilities denominated in foreign currencies as follows (in full amounts, except Rupiah equivalent):

	2015				
	USD	JPY	Lain-lain <sup>1)</sup> / Others	Jumlah setara Rupiah/ Rp Equivalent	
<b>Aset</b>					<b>Assets</b>
Kas dan setara kas	1,098,888,328	2,483,059,513	1,877,499	15,469	Cash and cash equivalents
Piutang usaha	540,373,902	574,123,602	2,454,977	7,554	Trade receivables
Piutang pembiayaan	85,397,071	-	-	1,178	Financing receivables
Piutang lain-lain	101,663,228	26,049,413	4,335	1,406	Other receivables
Investasi lain-lain	29,622,002	-	-	409	Other investments
Aset lain-lain	17,446,317	-	485,420	247	Other assets
	<u>1,873,390,848</u>	<u>3,083,232,528</u>	<u>4,822,231</u>	<u>26,263</u>	
<b>Liabilitas</b>					<b>Liabilities</b>
Pinjaman jangka pendek	(389,711,755)	-	(9,870)	(5,377)	Short-term borrowings
Utang usaha	(759,629,643)	(3,803,541,677)	(5,759,749)	(10,994)	Trade payables
Liabilitas lain-lain	(42,799,287)	(30,969,002)	(964,772)	(607)	Other liabilities
Akrua	(11,920,351)	(25,000,402)	(138,438)	(169)	Accruals
Utang jangka panjang	(2,656,051,073)	-	(70,042,324)	(37,606)	Long-term debt
	<u>(3,860,112,109)</u>	<u>(3,859,511,081)</u>	<u>(76,915,153)</u>	<u>(54,753)</u>	
Liabilitas bersih	(1,986,721,261)	(776,278,553)	(72,092,922)	(28,490)	Net liabilities
Liabilitas yang dilindungi nilai	2,297,333,041	-	70,686,408	32,667	Liabilities hedged
Aset/(liabilitas) bersih setelah lindung nilai	310,611,780	(776,278,553)	(1,406,514)	4,177	Net assets/(liabilities) after hedge
Dalam ekuivalen Rupiah (dalam miliaran)	<u>4,285</u>	<u>(89)</u>	<u>(19)</u>	<u>4,177</u>	Rupiah equivalent (in billions)
	2014				
	USD	JPY	Lain-lain <sup>1)</sup> / Others	Jumlah setara Rupiah/ Rp Equivalent	
<b>Aset</b>					<b>Assets</b>
Kas dan setara kas	684,207,027	509,112,985	1,424,352	8,582	Cash and cash equivalents
Piutang usaha	883,019,668	757,799,831	2,248,875	11,092	Trade receivables
Piutang pembiayaan	190,892,728	-	-	2,375	Financing receivables
Piutang lain-lain	125,799,800	6,653,429	31,056	1,566	Other receivables
Investasi lain-lain	32,097,528	-	-	399	Other investments
Aset lain-lain	1,186,252	-	540,646	21	Other assets
	<u>1,917,203,003</u>	<u>1,273,566,245</u>	<u>4,244,929</u>	<u>24,035</u>	
<b>Liabilitas</b>					<b>Liabilities</b>
Pinjaman jangka pendek	(615,340,533)	-	-	(7,653)	Short-term borrowings
Utang usaha	(867,712,591)	(2,633,895,929)	(3,153,002)	(11,108)	Trade payables
Liabilitas lain-lain	(82,779,596)	(459,271,826)	(798,790)	(1,088)	Other liabilities
Akrua	(18,086,343)	(30,033,167)	(124,256)	(230)	Accruals
Utang jangka panjang	(2,569,286,175)	-	(74,355,969)	(32,887)	Long-term debt
	<u>(4,153,205,238)</u>	<u>(3,123,200,922)</u>	<u>(78,432,017)</u>	<u>(52,966)</u>	
Liabilitas bersih	(2,236,002,235)	(1,849,634,677)	(74,187,088)	(28,931)	Net liabilities
Liabilitas yang dilindungi nilai	2,477,217,860	-	75,740,434	31,759	Liabilities hedged
Aset/(liabilitas) bersih setelah lindung nilai	241,215,625	(1,849,634,677)	1,553,346	2,828	Net assets/(liabilities) after hedge
Dalam ekuivalen Rupiah (dalam miliaran)	<u>3,001</u>	<u>(192)</u>	<u>19</u>	<u>2,828</u>	Rupiah equivalent (in billions)

<sup>1)</sup> Aset dan liabilitas dalam mata uang asing lainnya disajikan dalam jumlah yang setara dengan USD dengan menggunakan kurs pada akhir periode pelaporan.

<sup>1)</sup> Assets and liabilities denominated in other foreign currencies are presented as USD equivalents using the exchange rate prevailing at end of the reporting period.

Apabila aset dan liabilitas dalam mata uang asing pada tanggal 31 Desember 2015 dijabarkan dengan menggunakan kurs tengah mata uang asing pada tanggal laporan ini, maka aset bersih dalam mata uang asing Grup setelah memperhitungkan transaksi lindung nilai akan turun sekitar Rp 113 miliar.

If assets and liabilities in foreign currencies as at 31 December 2015 had been translated using the mid rates as at the date of this report, the total net foreign currency assets of the Group after taking into account the hedging transactions would decrease by approximately Rp 113 billion.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
DAN ENTITAS ANAK/AND SUBSIDIARIES**

**CATATAN ATAS  
LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**

(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**NOTES TO  
THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**

(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

**40. INFORMASI TAMBAHAN UNTUK LAPORAN  
ARUS KAS KONSOLIDASIAN**

Aktivitas signifikan yang tidak mempengaruhi arus kas:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Reklasifikasi aset tetap ke persediaan	665	560
Perolehan aset tetap secara kredit	225	392

**40. SUPPLEMENTARY INFORMATION FOR  
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH  
FLOWS**

*Significant activities not affecting cash flows:*

665	560	<i>Reclassification of fixed assets to inventory</i>
225	392	<i>Acquisition of fixed assets through payables</i>

**41. INFORMASI KEUANGAN TAMBAHAN**

Informasi keuangan tambahan pada halaman 124 sampai dengan halaman 128 adalah informasi keuangan PT Astra International Tbk (entitas induk saja) pada dan untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2015 dan 2014, yang menyajikan investasi Perseroan pada entitas anak berdasarkan metode biaya dan bukan dengan metode konsolidasi serta investasi Perseroan pada ventura bersama dan entitas asosiasi berdasarkan metode biaya dan bukan dengan metode ekuitas.

**41. SUPPLEMENTARY FINANCIAL  
INFORMATION**

*The supplementary financial information on pages 124 to 128 represents financial information of PT Astra International Tbk (parent entity only) as at and for the years ended 31 December 2015 and 2014, which presents the Company's investments in subsidiaries under the cost method, as opposed to the consolidation method and investments in joint ventures and associates under the cost method, as opposed to the equity method.*

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
ENTITAS INDUK SAJA/PARENT ENTITY ONLY**

**LAPORAN POSISI KEUANGAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION  
AS AT 31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

	<b>2015</b>	<b>2014 <sup>*)</sup></b>	
<b>ASET</b>			<b>ASSETS</b>
<b>Aset lancar</b>			<b>Current assets</b>
Kas dan setara kas	4,866	1,969	Cash and cash equivalents
Piutang usaha setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar nihil (2014: nihil):			Trade receivables, net of provision for doubtful receivables of nil (2014: nil):
- Pihak berelasi	195	263	- Related parties
- Pihak ketiga	3,251	5,074	- Third parties
Piutang lain-lain, setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar 1 (2014: 1):			Other receivables, net of provision for doubtful receivables of 1 (2014: 1):
- Pihak berelasi	168	337	- Related parties
- Pihak ketiga	130	89	- Third parties
Persediaan	5,664	5,206	Inventories
Pajak dibayar dimuka	381	414	Prepaid taxes
Pembayaran dimuka lainnya	223	210	Other prepayments
<b>Jumlah aset lancar</b>	<b>14,878</b>	<b>13,562</b>	<b>Total current assets</b>
<b>Aset tidak lancar</b>			<b>Non-current assets</b>
Piutang lain-lain setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar nihil (2014: nihil):			Other receivables, net of provision for doubtful receivables of nil (2014: nil):
- Pihak berelasi	3,643	2,105	- Related parties
- Pihak ketiga	55	57	- Third parties
Investasi pada entitas anak, ventura bersama dan entitas asosiasi	26,639	26,344	Investments in subsidiaries, joint ventures and associates
Investasi lain-lain	2	2	Other investments
Aset pajak tangguhan	810	739	Deferred tax assets
Properti investasi	1,411	1,230	Investment properties
Aset tetap, setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar 2.012 (2014: 1.718)	9,585	8,984	Fixed assets, net of accumulated depreciation of 2,012 (2014: 1,718)
Aset takberwujud lainnya	224	20	Other intangible assets
Aset lain-lain	518	646	Other assets
<b>Jumlah aset tidak lancar</b>	<b>42,887</b>	<b>40,127</b>	<b>Total non-current assets</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>57,765</b>	<b>53,689</b>	<b>TOTAL ASSETS</b>

\*) Disajikan kembali.

\*) Restated.

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
ENTITAS INDUK SAJA/PARENT ENTITY ONLY**

**LAPORAN POSISI KEUANGAN  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah,  
kecuali dinyatakan lain)

**STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION  
AS AT 31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah,  
unless otherwise stated)

	<b>2015</b>	<b>2014 <sup>*)</sup></b>	
<b>LIABILITAS</b>			<b>LIABILITIES</b>
<b>Liabilitas jangka pendek</b>			<b>Current liabilities</b>
Pinjaman jangka pendek	7,352	5,909	Short-term borrowings
Utang usaha:			Trade payables:
- Pihak berelasi	2,739	2,350	- Related parties
- Pihak ketiga	617	482	- Third parties
Liabilitas lain-lain:			Other liabilities:
- Pihak berelasi	69	54	- Related parties
- Pihak ketiga	1,998	1,923	- Third parties
Utang pajak	437	391	Taxes payable
Akrual	2,045	1,673	Accruals
Liabilitas imbalan kerja	113	128	Employee benefit obligations
Pendapatan ditangguhkan	697	756	Unearned income
<b>Jumlah liabilitas jangka pendek</b>	<b>16,067</b>	<b>13,666</b>	<b>Total current liabilities</b>
<b>Liabilitas jangka panjang</b>			<b>Non-current liabilities</b>
Pendapatan ditangguhkan	636	719	Unearned income
Liabilitas imbalan kerja	735	673	Employee benefit obligations
<b>Jumlah liabilitas jangka panjang</b>	<b>1,371</b>	<b>1,392</b>	<b>Total non-current liabilities</b>
<b>Jumlah liabilitas</b>	<b>17,438</b>	<b>15,058</b>	<b>Total liabilities</b>
<b>EKUITAS</b>			<b>EQUITY</b>
Modal saham:			Share capital:
- Modal dasar - 60.000.000.000 saham dengan nilai nominal Rp 50 (dalam satuan Rupiah) per saham			- Authorised - 60,000,000,000 shares with par value of Rp 50 (full Rupiah) per share
- Modal ditempatkan dan disetor penuh - 40.483.553.140 saham biasa	2,024	2,024	- Issued and fully paid - 40,483,553,140 ordinary shares
Tambahan modal disetor	1,106	1,106	Additional paid-in capital
Saldo laba:			Retained earnings:
- Dicadangkan	425	425	- Appropriated
- Belum dicadangkan	36,480	34,689	- Unappropriated
Komponen ekuitas lainnya	292	387	Other reserves
<b>Jumlah ekuitas</b>	<b>40,327</b>	<b>38,631</b>	<b>Total equity</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS</b>	<b>57,765</b>	<b>53,689</b>	<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>

\*) Disajikan kembali.

\*) Restated.



**INFORMASI KEUANGAN TAMBAHAN/SUPPLEMENTARY FINANCIAL INFORMATION**

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
ENTITAS INDUK SAJA/PARENT ENTITY ONLY**

**LAPORAN LABA RUGI DAN  
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN  
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah)

**STATEMENTS OF PROFIT OR LOSS AND  
OTHER COMPREHENSIVE INCOME  
FOR THE YEARS ENDED  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah)

	<b>2015</b>	<b>2014 <sup>*)</sup></b>	
<b>Pendapatan bersih</b>	83,955	94,912	<b>Net revenue</b>
<b>Beban pokok pendapatan</b>	(76,068)	(86,361)	<b>Cost of revenue</b>
<b>Laba bruto</b>	7,887	8,551	<b>Gross profit</b>
Beban penjualan	(4,973)	(5,023)	<i>Selling expenses</i>
Beban umum dan administrasi	(2,390)	(2,251)	<i>General and administrative expenses</i>
Penghasilan bunga	494	343	<i>Interest income</i>
Biaya keuangan	(440)	(538)	<i>Finance costs</i>
Keuntungan selisih kurs, bersih	78	11	<i>Foreign exchange gains, net</i>
Pendapatan dividen	7,585	10,420	<i>Dividend income</i>
Penghasilan lain-lain	3,075	3,634	<i>Other income</i>
Beban lain-lain	(53)	(42)	<i>Other expenses</i>
<b>Laba sebelum pajak penghasilan</b>	11,263	15,105	<b>Profit before income tax</b>
<b>Beban pajak penghasilan</b>	(711)	(736)	<b>Income tax expenses</b>
<b>Laba tahun berjalan</b>	10,552	14,369	<b>Profit for the year</b>
<b>Penghasilan komprehensif lain:</b>			<b>Other comprehensive income:</b>
<b>Pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi</b>			<b>Items that will not be reclassified to profit or loss</b>
Pengukuran kembali atas liabilitas imbalan pascakerja	(21)	(18)	<i>Remeasurements of post-employment benefit obligations</i>
Pajak penghasilan terkait	4	3	<i>Related income tax</i>
	(17)	(15)	
<b>Pos-pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi</b>			<b>Items that will be reclassified to profit or loss</b>
Lindung nilai arus kas	(119)	42	<i>Cash flow hedges</i>
Pajak penghasilan terkait	24	(8)	<i>Related income tax</i>
	(95)	34	
<b>Penghasilan komprehensif lain tahun berjalan, setelah pajak</b>	(112)	19	<b>Other comprehensive income for the year, net of tax</b>
<b>Jumlah penghasilan komprehensif tahun berjalan</b>	10,440	14,388	<b>Total comprehensive income for the year</b>

<sup>\*)</sup> Disajikan kembali.

<sup>\*)</sup> Restated.

**INFORMASI KEUANGAN TAMBAHAN/SUPPLEMENTARY FINANCIAL INFORMATION**

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
ENTITAS INDUK SAJA/PARENT ENTITY ONLY**

**LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS  
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah)

**STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY  
FOR THE YEARS ENDED  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah)

	Modal saham/ Share capital	Tambahhan modal disetor/ Additional paid-in capital		Saldo laba/Retained earnings		Revaluasi aset tetap/ Revaluation of fixed assets	Lindung nilai arus kas/ Cash flow hedges	Jumlah ekuitas/ Total equity	
		Dicadangkan/ Appropriated	Belum dicadangkan/ Unappropriated	Dicadangkan/ Appropriated	Belum dicadangkan/ Unappropriated				
Saldo 1 Januari 2014	2,024	1,106	425	29,118	414	(61)	33,026	Balance at 1 January 2014	
Penyesuaian sehubungan dengan penerapan PSAK No. 24 (Revisi 2013)	-	-	-	(39)	-	-	(39)	Adjustment in relation to implementation PSAK No. 24 (Revised 2013)	
Saldo 1 Januari 2014 setelah penyesuaian	2,024	1,106	425	29,079	414	(61)	32,987	Balance at 1 January 2014 after adjustment	
Penghasilan komprehensif tahun berjalan	-	-	-	14,354	-	34	14,388	Comprehensive income for the year	
Dividen	-	-	-	(8,744)	-	-	(8,744)	Dividend	
Saldo 1 Januari 2015	2,024	1,106	425	34,689	414	(27)	38,631	Balance at 1 January 2015	
Penghasilan komprehensif tahun berjalan	-	-	-	10,535	-	(95)	10,440	Comprehensive income for the year	
Dividen	-	-	-	(8,744)	-	-	(8,744)	Dividend	
Saldo 31 Desember 2015	2,024	1,106	425	36,480	414	(122)	40,327	Balance at 31 December 2015	

**PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk  
ENTITAS INDUK SAJA/PARENT ENTITY ONLY**

**LAPORAN ARUS KAS  
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR  
31 DESEMBER 2015 DAN 2014**  
(Dinyatakan dalam miliaran Rupiah)

**STATEMENTS OF CASH FLOWS  
FOR THE YEARS ENDED  
31 DECEMBER 2015 AND 2014**  
(Expressed in billions of Rupiah)

	<b>2015</b>	<b>2014</b>	
<b>Arus kas dari aktivitas operasi:</b>			<b>Cash flows from operating activities:</b>
Penerimaan dari pelanggan	87,610	96,400	<i>Receipts from customers</i>
Pembayaran kepada pemasok	(75,330)	(86,599)	<i>Payments to suppliers</i>
Pembayaran kepada karyawan	(3,409)	(3,341)	<i>Payments to employees</i>
Penerimaan dari aktivitas operasi lainnya	940	893	<i>Receipts from other operating activities</i>
Pembayaran untuk aktivitas operasi lainnya	(4,193)	(4,602)	<i>Payment for other operating activities</i>
Kas yang dihasilkan dari operasi	5,618	2,751	<i>Cash generated from operations</i>
Penghasilan bunga yang diterima	411	292	<i>Interest income received</i>
Pembayaran pajak penghasilan badan	(583)	(830)	<i>Payments of corporate income tax</i>
<b>Arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi</b>	<b>5,446</b>	<b>2,213</b>	<b>Net cash flows provided from operating activities</b>
<b>Arus kas dari aktivitas investasi:</b>			<b>Cash flows from investing activities:</b>
Dividen kas yang diterima	7,585	10,420	<i>Cash dividends received</i>
Penjualan investasi pada entitas anak	105	-	<i>Sale of investment in subsidiary</i>
Penjualan aset tetap	29	15	<i>Sale of fixed assets</i>
Penambahan piutang lain-lain kepada pihak berelasi	(1,275)	(1,083)	<i>Additions to other receivables from related parties</i>
Pembelian aset tetap	(804)	(1,593)	<i>Acquisitions of fixed assets</i>
Penambahan investasi pada entitas anak dan ventura bersama	(300)	(1,822)	<i>Additions to investments in subsidiaries and joint ventures</i>
Penambahan aset takberwujud lainnya	(233)	(2)	<i>Additions to other intangible assets</i>
<b>Arus kas bersih yang diperoleh dari aktivitas investasi</b>	<b>5,107</b>	<b>5,935</b>	<b>Net cash flows provided from investing activities</b>
<b>Arus kas dari aktivitas pendanaan:</b>			<b>Cash flows from financing activities:</b>
Penerimaan pinjaman jangka pendek	10,212	4,932	<i>Proceeds from short-term borrowings</i>
Pendapatan/(biaya) keuangan yang diterima/(dibayar)	171	(88)	<i>Finance income/(costs) received/(paid)</i>
Pembayaran kembali pinjaman jangka pendek	(9,302)	(5,345)	<i>Repayments of short-term borrowings</i>
Dividen kas yang dibayarkan	(8,739)	(8,739)	<i>Cash dividends paid</i>
<b>Arus kas bersih yang digunakan untuk aktivitas pendanaan</b>	<b>(7,658)</b>	<b>(9,240)</b>	<b>Net cash flows used in financing activities</b>
<b>Kenaikan/(penurunan) kas dan setara kas</b>	<b>2,895</b>	<b>(1,092)</b>	<b>Increase/(decrease) in cash and cash equivalents</b>
<b>Kas dan setara kas pada awal tahun</b>	<b>1,969</b>	<b>3,060</b>	<b>Cash and cash equivalents at beginning of year</b>
<b>Dampak perubahan selisih kurs terhadap arus kas dan setara kas</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Effects of exchange rate changes on cash and cash equivalents</b>
<b>Kas dan setara kas pada akhir tahun</b>	<b>4,866</b>	<b>1,969</b>	<b>Cash and cash equivalents at end of year</b>

Halaman ini sengaja dikosongkan  
This page is intentionally left blank





## MEMANFAATKAN KEBERAGAMAN PELUANG UNTUK SEJAHTERA BERSAMA BANGSA

LEVERAGING ON DIVERSE OPPORTUNITIES  
TO PROSPER WITH THE NATION

MEMANFAATKAN KEBERAGAMAN PELUANG UNTUK SEJAHTERA BERSAMA BANGSA  
LEVERAGING ON DIVERSE OPPORTUNITIES TO PROSPER WITH THE NATION



### PT Astra International Tbk

Head Office  
Jl. Gaya Motor Raya No. 8  
Sunter II, Jakarta 14330  
Indonesia

Telp (62-21) 652 2555  
Fax (62-21) 653 04957

[www.astra.co.id](http://www.astra.co.id)