







Pencapaian Perusahaan dari segi pendapatan merupakan kontribusi dari unit-unit usaha Perusahaan, yaitu City Property, Landed Residential, dan Hotels & Resorts.

The Company performance in terms of revenue is associated with the contribution of its business units, namely City Property, Landed Residential and Hotels & Resorts.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Tinjauan Ekonomi Makro

Walaupun perekonomian dunia masih mengalami perlambatan, Indonesia tetap mencatat pertumbuhan ekonomi yang mengesankan pada tahun 2012, dengan pertumbuhan PDB tercatat sebesar 6,23% di tengah laju inflasi yang relatif terkendali sebesar 4,3%. Sektor yang mencatat pertumbuhan ekonomi tertinggi antara lain adalah sektor pengangkutan dan komunikasi sebesar 9,98%, sektor perdagangan, hotel, dan

Macro Economic Review

Despite the persistent slowdown in the world's economy, Indonesia continues to post impressive economic growth in 2012 with GDP registering an increase of 6.23% amid a relatively controlled inflation rate of 4.3%. The transportation and communication sector recorded the highest economic growth at 9.98%, followed by the trade, hotel and

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

restoran sebesar 8,11%, dan sektor konstruksi sebesar 7,5%. Sedangkan sektor yang mencatat pertumbuhan terendah adalah sektor pertambangan dan penggalian sebesar 1,49%.

Sementara itu, suku bunga pasar juga relatif stabil di sepanjang tahun 2012, seiring dengan stabilnya suku bunga acuan BI. Rendahnya laju inflasi menyebabkan Bank Indonesia menurunkan suku bunga acuannya di bulan Februari 2012 menjadi 5,75% per tahun dan bertahan di level tersebut hingga akhir tahun 2012. Hal ini mendorong stabilnya suku bunga KPR yang ditawarkan oleh bank-bank. Sepanjang tahun 2012, suku bunga KPR berada di kisaran 8–11%. Suku bunga ini sangat mendukung peningkatan permintaan terhadap produk-produk properti di Indonesia. Hal ini tercermin pada pertumbuhan KPR yang mencapai 28,9% pada tahun 2012 berdasarkan Statistik Ekonomi dan Keuangan Indonesia.

Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

Kinerja dan kondisi keuangan Perusahaan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal, seperti strategi dan rencana bisnis perusahaan, maupun eksternal. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah:

Perubahan Kebutuhan

Semakin tingginya tingkat kemacetan di pusat kota, kian meluasnya lokasi rawan banjir, harga yang mahal, kurang memadainya sarana transportasi publik, perubahan gaya hidup, serta alasan keamanan membuat kebutuhan akan tempat tinggal mengalami sedikit pergeseran dari sebelumnya hunian tapak (landed residential) menjadi hunian vertikal (apartemen). Hal ini membuat prospek pengembangan hunian vertikal menjadi semakin menarik di masa yang akan datang.

restaurant sector at 8.11% and the construction sector at 7.5%. The mining and extraction industry experienced the lowest growth at 1.49%.

Meanwhile, the market interest rate remains comparatively steady throughout 2012 in line with a stable BI reference interest rate. Due to a low inflation rate, Bank Indonesia has decreased its reference rate to 5.75% p.a. in February 2012 and maintained at that level until the end of 2012. This has helped stabilize the interest rate for KPR (mortgage) offered by banks. Throughout 2012, KPR interest rates hovered at a range of 8–11%. A favorable interest rate has driven demand for property products in Indonesia further upwards. This is reflected in a rise in KPR reaching 28.9% in 2012 based on the Indonesia Economic and Financial Statistics.

External Factors Affecting Company Performance

The Company's financial performance and condition is significantly affected by various internal factors, such as corporate strategy and business plan. External factors that also have a bearing on company performance include the following:

Shift in Buying Needs

Worsening traffic congestion in city center, more widespread flood-prone areas, inflated prices, inadequate public transportation, lifestyle shifts and security reasons have led to a change in housing preference away from landed residential properties to vertical housing (apartment). Business prospects for vertical housing shall become increasingly promising in years to come.

Kondisi Demografi Pasar

Struktur penduduk Indonesia yang lebih banyak berada di usia produktif membuat permintaan akan tempat hunian tetap tinggi. Sementara itu, mayoritas masyarakat Indonesia cenderung memilih tempat hunian, baik perumahan maupun apartemen, yang telah memiliki komunitas yang berkembang. Manajemen senantiasa mempertimbangkan kondisi demografi dalam menyusun perencanaan strategisnya agar dapat menentukan segmentasi pasar dan lokasi yang tepat bagi hunian yang akan dikembangkan.

Perubahan pada Pesaing

Banyaknya perusahaan properti di Indonesia membuat persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat. Oleh karena itu, Perusahaan cermat mengamati aktivitas yang dilakukan oleh para pesaing terutama dengan cara mempelajari dan menganalisis langkah-langkah yang dilakukan oleh para pesaingnya. Berdasarkan hal tersebut, Perusahaan kemudian menyusun strategi sehingga pangsa pasar Perusahaan dapat terus ditingkatkan.

Kenaikan Harga Sektor Properti dan Real Estat

Kenaikan harga properti dan real estat merupakan hal yang tidak bisa dihindari mengingat adanya korelasi yang erat antara harga dan tingkat inflasi suatu negara. Namun demikian, mengingat tempat hunian merupakan kebutuhan utama bagi setiap keluarga, kenaikan harga yang masih dalam batas yang wajar atau sekitar 10% hingga 15% setiap tahunnya diyakini tidak akan berdampak negatif terhadap pendapatan Perusahaan.

Pengaruh Produk Baru

Persaingan yang ketat di industri properti di Indonesia membuat perusahaan harus tetap aktif meluncurkan produk baru yang unik dan inovatif. Peluncuran produk baru ini disamping dapat meningkatkan

Market Demography

As Indonesia's population is mostly in the productive age group, demand for housing shall remain buoyant. The majority prefers to settle in residential areas, be it landed housing estates or apartment blocks, within a thriving community. Company management at all times takes into account demographic conditions when drawing up its strategic plan in order to identify the most appropriate market segmentation and location for prospective housing projects.

Shift in Competitors

A considerable number of players in the property business in Indonesia have led to stiffer competition among companies. In view of this, the Company meticulously observes its competitors, particularly their actions and activities. The Company will then devise the appropriate strategies aimed at expanding its market share.

Price Increase in the Property and Real Estate Sector

Price escalations in the property and real estate market are unavoidable given the strong correlation between price and inflation rate of a country. Nevertheless, considering that housing is the primary need of every family, these price increases are still within a reasonable range of between 10% and 15% annually and shall not adversely affect Company earnings.

Impact of New Products

Intense competition in the property sector in Indonesia has made it necessary for the company to continue to launch new unique and innovative products. In addition to increasing company sales, new product launches

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

penjualan perusahaan, juga dapat meningkatkan *brand awareness* terhadap produk-produk perusahaan. Tanpa produk baru, perusahaan akan sulit bersaing dengan perusahaan properti lainnya.

Perubahan Perpajakan

Sejak tahun 2009 perusahaan pengembang properti tidak lagi menggunakan perhitungan pajak yang bersumber dari laba sebelum pajak (*earnings before tax*), namun menggunakan perhitungan pajak yang bersifat final sebesar 5% dari nilai penjualan. Bagi perusahaan pengembang properti yang efisien, perhitungan pajak final ini akan lebih menguntungkan dilihat dari jumlah pajak yang harus dibayarkan dibandingkan dengan cara sebelumnya.

Perubahan Peraturan

Terdapat beberapa peraturan baru yang mempengaruhi daya tarik sektor properti di Indonesia, yaitu:

Perubahan Peraturan Perundang-undangan yang Terkait dengan Properti

Terdapat beberapa peraturan baru yang berpengaruh terhadap daya tarik sektor properti di Indonesia, yaitu:

- A. Peraturan terkait dengan pembiayaan dan pembayaran:
 1. Surat Edaran Bank Indonesia No. 14/10/DPNP tanggal 15 Maret 2012 tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank yang Melakukan Pemberian Kredit Pemilikan Rumah dan Kredit Kendaraan Bermotor, yang merupakan bagian dari manajemen risiko perbankan berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum. Ketentuan pada surat edaran ini menentukan bahwa rasio

can also heighten brand awareness of company products. Without the introduction of new products, it would be difficult for the company to compete with other property developers.

Shift in Taxation

Since 2009, property companies no longer calculate taxes based on earnings before tax, but on a final 5% tax from company sales. For efficient property developers, this final tax calculation approach will be more beneficial in terms of the amount of payable tax compared to the previous method.

Regulatory Changes

Several new regulations that have a bearing on the business appeal of the property sector in Indonesia include the following:

Amendment of Law Related to Property

Several new regulations with influence on the business appeal of the property sector in Indonesia include the following:

- A. Regulations on financing and payment:
 1. Bank Indonesia Circular letter No. 14/10/DPNP dated 15 March 2012 regarding the Implementation of Risk Management in Banks that Provide Home Ownership and Vehicle Ownership Credit, as part of risk management in banking based on Bank Indonesia Regulation No. 5/8/PBI/2003 on the Implementation of Risk Management for Public Banks. Provisions in this circular letter stipulate that the loan-to-value ratio (LTV) of banks offering KPR

- Loan to Value (LTV) bank yang memberikan KPR untuk rumah tapak dan KPA untuk rumah susun atau apartemen dengan tipe bangunan lebih dari 70 m², ditetapkan paling tinggi 70%, lebih rendah dari ratio sebelumnya yakni paling tinggi 90%. Hal ini mengakibatkan konsumen harus membayar uang muka lebih besar daripada biasanya dan berpotensi pada terjadinya pengurangan daya beli sektor properti;
2. Undang-Undang (UU) No. 8 tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang, ketentuan undang-undang ini salah satunya menempatkan perusahaan properti dan agen properti sebagai pihak pelapor guna melakukan pengenalan pengguna jasa/pembeli, khususnya untuk dapat mengidentifikasi transaksi mencurigakan dari pengguna jasa. Untuk itu perusahaan properti harus senantiasa menerapkan prinsip kehati-hatian dalam melakukan transaksi dengan pelanggan.

B. Peraturan terkait dengan perumahan

1. UU No. 20 tahun 2011 tentang Rumah Susun yang menentukan bahwa pengembang wajib menyediakan minimal 20% dari total luas lantai rumah susun komersial untuk rumah susun umum bagi masyarakat berpenghasilan rendah (MBR).
2. UU No. 1 tahun 2011 tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman yang menyatakan bahwa selain hak sewa, WNA juga bisa memiliki rumah susun di atas tanah hak pakai. Hak pakai ini sebagaimana telah diatur di dalam UU No. 5 tahun 1960 tentang Ketentuan Pokok-Pokok Agraria dan Peraturan

for landed residential properties and KPA credit for low-cost flats or apartments of over 70 sqm, must be not more than 70%, lower than the previous ratio at a maximum of 90%. Consumers must therefore pay a higher amount of advance payment than usual which may lead to lower purchasing power in the property sector;

2. Law No. 8/2010 concerning the Prevention and Eradication of Money Laundering Crime, among others, stipulates that property companies and property agents shall provide a report in regard to service users/buyers, primarily for suspicious transactions made by the service user/buyer. Property companies must therefore consistently apply the principle of prudence in entering into transactions with customers.

B. Housing regulations

1. Law No. 20/2011 concerning Low-Cost Apartments stipulates that the developer has the obligation to set aside at least 20% of total floor area of commercial flats for public vertical housing for low-income citizens.
2. Law No. 1/2011 concerning Housing and Residential Areas stipulates that beside the right to rent, foreign citizens can also own low-cost apartments on land with the right to use. This right of use is as stipulated in Law No. 5/1960 regarding the Basic Provisions on Agrarian Law and Government Regulation No. 40/1996 regarding the Rights of Tenure, Rights to

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Pemerintah (PP) No. 40 tahun 1996 tentang Hak Guna Usaha, Hak Guna Bangunan, dan Hak Pakai atas Tanah yang mana WNA dapat memiliki aset properti vertikal di atas tanah dengan Hak Pakai dengan masa berlaku selama 25 tahun dan dapat diperpanjang untuk jangka waktu 20 tahun;

Build and Rights of Use, whereby a foreign citizen may own vertical property on land with the right to use for 25 years and can be extended for 20 years.

Sampai dengan 31 Desember 2012, PP yang mengatur pelaksanaan UU No. 20 tahun 2011 dan UU No. 1 tahun 2011 masih berupa rancangan dari Kementerian Perumahan Rakyat (Kemenpera), sehingga UU belum dapat efektif diterapkan. PP yang nanti akan diterbitkan diharapkan dapat melakukan pengaturan yang jelas dan tepat atas kewajiban-kewajiban dalam kedua perundangan tersebut sehingga gairah sektor properti khususnya properti vertikal akan semakin menarik.

By 31 December 2012, the Government Regulation that specifies on the implementation of Law No. 20/2011 and Law No. 1/2011 is still in draft from the Ministry of Public Housing; hence the act cannot be effectively enforced. It is hoped that when this regulation is enacted, it will clearly and appropriately regulate on the obligations set forth in the two act in order to boost and stimulate the property sector, specifically for vertical property.

Review Industri dan Prospeknya

Pertumbuhan ekonomi yang kondusif, menunjang pertumbuhan sektor properti di Indonesia, baik sektor perumahan, apartemen, perkantoran, maupun hotel. Banyaknya penduduk usia produktif membuat permintaan terhadap perumahan dan apartemen tetap tinggi, sementara itu membaiknya iklim investasi domestik juga meningkatkan permintaan terhadap perkantoran, mengingat banyaknya perusahaan melakukan ekspansi di Indonesia pada tahun 2012. Tren yang sama juga terjadi pada sektor perhotelan, membaiknya pendapatan per kapita serta banyaknya pilihan maskapai penerbangan yang menawarkan tiket dengan harga ekonomis membuat arus wisatawan meningkat pesat yang pada gilirannya meningkatkan permintaan kamar hotel.

Industrial Review and its Prospect

A robust economic growth is conducive for the advancement of the property industry in Indonesia that covers the housing, apartment, office and hotel sectors. A significant productive-age population shall sustain the demand for housing and apartment at a high level, while an improving domestic investment climate shall drive the demand for office space upwards given the considerable number of companies expanding into Indonesia in 2012. A similar trend is also evident for the hotel sector as higher per capita income and the wide array of airlines offering affordable airfares have resulted in a dramatic upsurge of tourists which in turn increases the demand for hotel rooms.

Pada tahun 2013, momentum ini diperkirakan akan terus berlanjut. Pemerintah Indonesia memproyeksikan pertumbuhan ekonomi Indonesia

In 2013, this momentum is expected to gain further ground. The government of Indonesia has projected a 6.2% economic growth with an inflation rate

akan berada di sekitar 6,2%, dengan laju inflasi yang terkendali yaitu di level 4,5% +/- 1%. Pertumbuhan ini dicapai dengan asumsi tidak terdapat kenaikan harga BBM pada tahun 2013. Jika asumsi tersebut benar, maka suku bunga bank diproyeksikan akan tetap berada di tingkat yang rendah, yang akan mendorong permintaan terhadap sektor properti pada tahun 2013.

Namun, peraturan Bank Indonesia yang diterbitkan pada tanggal 15 Maret 2012, terkait pembatasan Loan to Value untuk kredit konsumsi termasuk di dalamnya KPR, diperkirakan akan memberikan dampak negatif terhadap pertumbuhan properti karena pembeli yang menggunakan KPR dari bank harus menyediakan uang muka sebesar 30% dari nilai properti yang dibelinya pada properti dengan luas bangunan di atas 70 m².

Perkantoran

Kondisi perekonomian yang kokoh dan stabil dalam beberapa tahun terakhir menyebabkan kegiatan konstruksi terutama untuk gedung perkantoran menjadi sangat bergairah. Dengan perhitungan masa konstruksi 1,5 hingga 2 tahun, tambahan pasokan mulai terlihat membanjiri pasar pada tahun 2012.

Pada tahun 2012, terdapat 289.514 m² tambahan pasokan di CBD, tertinggi sejak tahun 2000. Tambahan pasokan ini berasal dari delapan gedung kantor, yang terdiri dari lima gedung kantor dengan lantai tinggi (lebih dari 20 lantai) dan tiga gedung kantor berlantai rendah (8-10 lantai). Tambahan pasokan baru ini seharusnya menjadikan total pasokan kumulatif ruang kantor di CBD meningkat menjadi 4.646.689 m². Namun, berhenti beroperasinya tiga gedung kantor sebagai akibat dari renovasi telah mengurangi pasokan kumulatif sebesar 27.175 m², menjadi 4.619.514 m².

kept under control at the level of 4.5% +/- 1%. This is based on the assumption that fuel prices will not experience an increase in 2013. If the assumption proves to be right, the bank interest rate is projected to remain at a low level, which will further stimulate demand in the property sector in 2013.

The Bank Indonesia regulation to be issued on 15 March 2012 pertaining to the limit imposed on the loan-to-value ratio for consumer credit that includes KPR, is expected to adversely affect growth in the property sector as buyers who rely on KPR from banks must fork out advance payment at 30% of the value of the property to be purchased for property of more than 70 sqm.

Office Building

A sturdy and stable economy maintained in the past several years has been highly favorable for property construction, mainly office buildings. For a construction process that takes 1.5 to 2 years, an additional supply of office buildings has flooded the market in 2012.

In 2012, some 289,514 sqm of additional office space were available at CBD, the highest figure since 2000. This additional supply comes from eight office buildings consisting of five high-rise office structures (more than 20 floors) and three low-rise offices (8-10 floors). The availability of additional office space should have resulted in an increase in total cumulative office supply in CBD to 4,646,689 sqm. However, due to the cessation of operations of three office buildings due to renovations, the amount of cumulative supply has shrunk 27,175 sqm, to become 4,619,514 sqm.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Dari sisi permintaan, tingkat hunian meningkat sebesar 3,2% pada tahun 2012. Sepanjang tahun 2012, penambahan atau perluasan ruang dari penyewa yang sudah beroperasi mendominasi tingkat permintaan terhadap ruang kantor di CBD. Berdasarkan jenis industrinya, sektor keuangan masih mendominasi tingkat permintaan, disamping sektor pertambangan dan sektor teknologi informasi.

Pada tahun 2013, tambahan pasokan diproyeksikan akan menurun, namun hingga tahun 2015, total tambahan pasokan untuk pasar ruang kantor di CBD diproyeksikan akan lebih dari 1.000.000 m². Hasil survei menunjukkan 23 gedung kantor baru akan mulai beroperasi dengan luas 1.003.626 m². Dari 23 proyek gedung kantor ini, 20 proyek sudah dimulai pekerjaan konstruksinya pada tahun 2012, sehingga kemungkinan beroperasi pada periode 2013-2015 menjadi semakin besar.

Meskipun begitu, tingkat hunian ruang kantor di CBD diproyeksikan akan terus berada di level yang sehat. Dengan terbatasnya pasokan pada tahun 2013, tingkat hunian diproyeksikan akan meningkat sebesar 1%. Sebaliknya, besarnya tambahan pasokan pada tahun 2014 dan 2015 diproyeksikan akan menyebabkan tingkat hunian mengalami sedikit koreksi, walaupun masih di level yang sangat tinggi, yaitu 96,9%.

Apartemen

Pertumbuhan ekonomi nasional yang kuat dan kondisi politik yang stabil serta kondusif selama tahun 2012 dimanfaatkan oleh para pengembang properti untuk membangun proyek residensial khususnya apartemen. Pasokan apartemen pada tahun 2012 tercatat sebagai pasokan tahunan terbesar selama 10 tahun terakhir, khususnya di Jakarta dan utamanya

From the demand side, the occupancy rate rose 3.2% in 2012. Throughout this year, additions to or expansion of office space by existing tenants dominate the demand for office space at CBD. Based on the type of industry, the financial sector still leads in the demand for office space, in addition to the mining as well as information technology sectors.

In 2013, additional supply is expected to decrease, but by 2015 total additional supply for office space at CBD will be more than 1,000,000 sqm. A survey has shown that 23 new office buildings shall commence operation for a total space of 1,003,626 sqm. From the 23 office building projects, construction work has begun on 20 of them in 2012, thus increasing the likelihood of starting operations in 2013-2015.

Nevertheless, the tenancy rate for office space at CBD is projected to remain at a healthy level. Given the limited supply of office space in 2013, tenancy rate is expected to increase 1%. On the other hand, figures for additional supply in 2014 and 2015 shall result in minor corrections on the occupancy rates, although still sustained at the high level of 96.9%.

Apartments

A resilient national economic growth coupled with a stable and favorable political environment throughout 2012 has been capitalized by property developers to build residential projects, particularly apartments. The annual supply for apartments in 2012 reached record high since the past 10 years, specifically in Jakarta and mainly in the CBD area. Furthermore, a burgeoning

wilayah CBD. Selain itu, bertumbuhnya masyarakat kelas menengah di Indonesia membuat para pengembang semakin percaya diri atas kinerja penjualan yang positif pada proyek-proyek apartemen mereka, baik yang sudah ada, maupun yang akan diperkenalkan ke publik.

Proyek yang mulai beroperasi pada tahun 2012 adalah dua gedung apartemen dari proyek terpadu Kuningan City (Denpasar Residence Tower Ubud dan Kintamani), dua gedung dari proyek The Wave (Sand Tower dan Coral Tower), Verde Apartment, Tamansari Semanggi (Tower A) dan Thamrin Executive Residence. Satu-satunya proyek apartemen sewa yang masuk pada tahun 2012 adalah Plaza Senayan gedung C dan D yang merupakan pengembangan dari proyek Apartemen Plaza Senayan gedung A dan B, di lokasi kompleks Senayan Square. Pada periode ini, satu proyek apartemen sewa, Apartemen Ratu Plaza, akan direnovasi secara menyeluruh karena usianya yang sudah tua.

Tingkat hunian apartemen di kawasan CBD pada tahun 2012 turun sebesar 5,7% menjadi 90%. Penurunan ini disebabkan oleh tingginya pasokan tahunan yang ditawarkan di CBD pada tahun 2012, yaitu 3.266 unit dari delapan proyek (lebih tinggi dari 768 unit dari dua proyek pada tahun 2011).

Pada tahun 2013, tren tingkat hunian ini diprediksi masih akan turun walaupun tidak signifikan, yaitu menjadi 89,2% dengan adanya tambahan 1.600 unit apartemen di pasar. Pada tahun 2014 dan 2015 diprediksi pasokan baru yang akan masuk ke pasar masing-masing sebanyak 1.437 unit dan 978 unit. Apabila kondisi ini tidak berubah hingga akhir tahun 2015, dengan asumsi perekonomian yang stabil, tingkat hunian apartemen di CBD diprediksi akan mencapai posisi 91,4% (sumber: Colliers International Indonesia).

middle-class population in Indonesia has made property developers more confident in posting positive sales performance for their apartment projects, both existing ones as well as those to be introduced to the public.

Projects that have started operations in 2012 include two apartment buildings from the Kuningan City integrated project (Denpasar Residence Tower Ubud and Kintamani), two buildings from The Wave project (Sand Tower and Coral Tower), Verde Apartment, Tamansari Semanggi (Tower A) and Thamrin Executive Residence. The only for-lease apartment project for 2012 is Plaza Senayan Building C and D as an expansion to Building A and B of the Plaza Senayan Apartment project located within the Senayan Square complex. For this period, the Ratu Plaza Apartment, another for-lease apartment project, shall undergo a complete renovation due to old age.

The occupancy rate for apartments within CBD in 2012 dropped 5.7% to reach 90%. This declining trend is due to high annual supply available at CBD for 2012 to as much as 3,266 units from eight projects (higher than 768 units from two projects in 2011).

In 2013, the trend in occupancy rate is predicted to decline further although insignificant to the level of 89.2% with an additional 1,600 apartment units on offer. In 2014 and 2015, a new supply of apartment units is expected to enter the market at 1,437 and 978 units respectively. If the situation remains unchanged until 2015, with the assumption that the economy remains stable, the occupancy rate for apartments in CBD shall reach 91.4% (source: Colliers International Indonesia).

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Perhotelan

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), perkembangan kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia pada tahun 2012 mengalami peningkatan yaitu 4,8% dari 7,65 juta wisman menjadi 8,02 juta wisman. Mayoritas kunjungan wisman ke Indonesia masih didominasi oleh provinsi Bali. Pada tahun 2012, jumlah wisatawan ke Bali mencapai 9,4 juta, dengan jumlah wisman yang datang ke Bali mencapai 2,92 juta orang, atau meningkat sebesar 6,1% dari 2,7 juta pada tahun 2011. Peningkatan ini dipengaruhi oleh membaiknya iklim pariwisata nasional secara umum terutama di Provinsi Bali, serta menunjukkan keberhasilan pemerintah dan pengusaha nasional dalam mempromosikan pariwisata Indonesia di luar negeri. Sementara itu, kunjungan wisatawan domestik tercatat sebanyak 6,5 juta orang, meningkat sebesar 15% dari 5,6 juta pada tahun 2011.

Sementara itu di Jakarta, tiga hotel mulai beroperasi di kawasan CBD pada tahun 2012 yaitu Keraton at The Plaza (104 kamar) yang dioperasikan oleh Luxury Collection (Starwood), Royal Kuningan (369 kamar), dan Pomelotel (148 kamar). Selain itu, terdapat juga tambahan pasokan dari unit apartemen di Puri Denpasar yang dioperasikan sebagai hotel. Penambahan ini meningkatkan total kumulatif kamar hotel berbintang di CBD menjadi 9.215 kamar. Dari sisi permintaan, pada tahun 2012, tingkat hunian hotel bintang tiga sampai lima di CBD meningkat menjadi 67,2% dibandingkan dengan 65,7% pada tahun 2011.

Pada tahun 2013, sektor pariwisata Indonesia diperkirakan akan kembali mengalami peningkatan, seiring dengan proyeksi pemulihan ekonomi global, khususnya perekonomian Amerika Serikat. Arus wisatawan mancanegara diharapkan akan terus mengalami peningkatan pada tahun 2013 didukung

Hotels

Based on data from the Central Bureau of Statistics (BPS), international tourists traveling to Indonesia in 2012 increased 4.8% from 7.65 million to 8.02 million people. The province of Bali remains to be the most preferred destination for foreign tourists. In 2012, some 9.4 million visitors made their way to Bali, of which 2.92 million are international visitors, a 6.1% increase from 2.7 million in 2011. This rising trend is due to an improved national tourism climate, particularly in Bali, which demonstrates the ability of the government and national entrepreneurs in promoting Indonesia abroad. Domestic tourists on the other hand reached 6.5 million people, which saw a 15% climb from 5.6 million in 2011.

Meanwhile in Jakarta, three hotels have begun operations in CBD in 2012, namely Keraton at The Plaza (104 rooms) operated by Luxury Collection (Starwood), Royal Kuningan (369 rooms) and Pomelotel (148 rooms). Furthermore, additional supply is available from the apartment units at Puri Denpasar that operates as a hotel. This additional supply means an increase in the total cumulative rooms for star-rated hotels in CBD of up to 9,215 units. On the demand side, the occupancy rate for three-star to five-star hotels in CBD rose to 67.2% compared to 65.7% in 2011.

In 2013, Indonesia's tourism sector is expected to pick up in line with global economic recovery, specifically the U.S. economy. The flow of international tourists is expected to continue to see an upward trend in 2013 as more budget airlines are projected to operate in Indonesia. The number of domestic

oleh semakin banyaknya maskapai penerbangan berbiaya murah (budget airline) yang masuk ke Indonesia. Selain wisatawan mancanegara, kunjungan wisatawan domestik diharapkan juga akan tumbuh pesat seiring dengan semakin baiknya kinerja perekonomian Indonesia.

Jumlah wisatawan ke Bali diperkirakan akan meningkat sebesar 14,6% menjadi 10,8 juta wisatawan pada tahun 2013. Meningkatnya kunjungan wisatawan mancanegara dan wisatawan nusantara ke Bali dalam tiga tahun terakhir diikuti oleh banyaknya pengembangan hotel baru di Bali, dari hotel berbintang tiga hingga bintang lima. Dalam dua tahun terakhir beberapa operator hotel internasional dan lokal mulai memasuki Bali, seperti jaringan POP! Harris Hotel, Fave Hotel, Maxone Hotel, Red Dot Hotel, Hotel Whiz, Hotel Santika, Jumeirah, Hotel Horison, Hotel Akmani, Hotel Best Western, Hotel Accor, Hotel Swisbell, Hotel Westin, Hotel Aston, Hotel Pullman, Hotel Regent, dan Hotel Marriott.

Kebijakan dan komitmen pemerintah daerah setempat untuk mempercepat berbagai pembangunan infrastruktur di Bali, seperti perluasan bandara Ngurah Rai, hingga rencana pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS) berkapasitas 1,15 MW menjelang KTT APEC 2013 juga akan mendorong permintaan terhadap hotel di Bali. Selain itu, juga direncanakan pengembangan bandara Internasional Buleleng, serta pengembangan jalan tol baru yang menghubungkan Denpasar – Soka, Tabanan - Jembrana, jalan Tol Kuta – Soka - Tanah Lot, Tabanan - Seririt Singaraja, dan jalan tol Canggu – Bringkit - Purnama. Pengembangan berbagai infrastruktur akan membantu mengoptimalkan potensi dan menampung laju pertumbuhan pariwisata yang tumbuh pesat di Bali. Sebagai akibatnya, prospek perhotelan di Bali diproyeksikan akan tetap baik pada tahun 2013.

tourists is also expected to surge corresponding to improvements in Indonesia's economic performance.

Bali shall expect to see a 14.6% growth in the number of tourists, reaching 10.8 million people in 2013. An upward spiral in the flow of foreign and domestic visitors to Bali in the past three years is accompanied with the development of numerous new hotels on the island, from three-star to five-star establishments. In the past two years, several international and national hotel operators have set up operations in Bali, such as the POP! Harris Hotel, Fave Hotel, Maxone Hotel, Red Dot Hotel, Whiz Hotel, Santika Hotel, Jumeirah, Horison Hotel, Akmani Hotel, Best Western Hotel, Accor Hotel, Swisbell Hotel, Westin Hotel, Aston Hotel, Pullman Hotel, Regent Hotel and Marriott Hotel.

The commitment of the local government and the supporting policies to accelerate various infrastructure development projects in Bali, such as the expansion of the Ngurah Rai airport and the planned development of a 1.15 MW solar power plant in anticipation of the APEC Summit of 2013 has also led to greater demand for hotels in Bali. Furthermore, plans are underway to develop the Buleleng international airport and a new toll road network linking Denpasar – Soka, Tabanan - Jembrana, Kuta – Soka - Tanah Lot, Tabanan - Seririt Singaraja, and Canggu – Bringkit - Purnama. The development of these infrastructure projects shall optimize existing potential and support the rapid growth of the tourism sector in Bali. In view of this, the hotel business in Bali shall continue to hold bright prospects in 2013.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Sementara di Jakarta, tren kenaikan pasokan akan terus berlanjut di CBD pada tahun 2013 dengan jumlah yang sedikit lebih besar dibandingkan dengan pada tahun 2012. Tambahan pasokan pada tahun 2013, diperkirakan akan terjadi dengan beroperasinya All Seasons Jakarta Thamrin, Luwansa, Alila SCBD lot 11, dan Hotel Raffles. Pada tahun 2014, jumlah hotel di wilayah CBD akan tumbuh lebih tinggi (tertinggi sejak 10 tahun terakhir) dengan beroperasinya lebih dari 1.000 kamar hotel baru. Dengan terus meningkatnya prospek perekonomian Indonesia sebagai negara yang memiliki pangsa pasar yang besar, wilayah CBD tetap menjadi area yang menarik bagi pembangunan hotel berbintang di tengah sulitnya mencari lahan untuk dibangun.

Perumahan

Pada tahun 2012, terdapat sebanyak 26 perumahan skala besar di atas 400 ha yang ditawarkan di wilayah Jabodetabek sedangkan total perumahan di wilayah Jabodetabek mencapai 530 perumahan. Secara rata-rata, pasokan rumah baru di Jabodetabek selama tahun 2010-2012 mencapai 120-160 ribu unit per tahunnya.

Sementara itu, data menunjukkan bahwa penjualan rumah baru pada tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 21,8%. Penurunan terbesar terjadi di segmen menengah bawah (RSH) yang memperoleh subsidi dari pemerintah, sebagai akibat dari adanya perubahan persyaratan terkait dengan Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (FLPP) pada tahun 2012. Di samping itu adanya aturan Bank Indonesia yang membatasi maksimum pembiayaan KPR sebesar 70% dari nilai agunan rumah dengan luas di atas 70 m² juga turut menyumbang penurunan penjualan rumah secara nasional dan Jabodetabek.

In Jakarta on the other hand, a rising supply trend at CBD will also continue for 2013 at a slightly higher rate compared to 2012. In 2013, additional supply is expected to be on offer with the operations of All Seasons Jakarta Thamrin, Luwansa, Alila SCBD Lot 11 and Raffles Hotel. The number of hotels in CBD shall multiply further in 2014 (the highest since the last 10 years) with the operations of more than 1,000 new hotel rooms. With a bullish outlook of Indonesia's economy as a country with huge market potential, the CBD area shall continue to be an appealing prospect for the development of star-rated hotels given the difficulty in finding land to build on.

Housing

In 2012, there are 26 large-scale housing estates built on 400 hectares of land on offer within the Jabodetabek area, while total housing complexes in the area reached 530 estates. The supply of new houses for Jabodetabek from 2010 to 2012 amounted to an average of 120-160 thousand units annually.

Meanwhile, available data has shown that the sales of new houses in 2012 fell 21.8%. The highest decline is evident in the lower-middle segment subsidized by the government, due to changes in the requirements related to the Housing Loan Liquidity Facility (FLPP) in 2012. In addition, Bank Indonesia has imposed a restriction on the maximum amount for KPR financing to 70% of the mortgage value for property of more than 70 sqm, which also contributed to a drop in housing sales at the national level and within the Jabodetabek area.

Pada tahun 2013, seiring dengan adanya kejelasan tentang persyaratan rumah subsidi FLPP, proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia yang tetap kokoh, suku bunga yang relatif stabil, meningkatnya kelas menengah Indonesia, serta kenaikan pendapatan per kapita nasional yang melampaui US\$3.500, maka pertumbuhan penjualan perumahan diproyeksikan akan meningkat.

Prospek perumahan di wilayah Jabodetabek diperkirakan masih sangat besar. Dengan jumlah penduduk Jabodetabek yang diperkirakan akan mencapai 30,1 juta orang pada tahun 2015, kebutuhan akan rumah diperkirakan mencapai 7,5 juta rumah. Sementara jumlah rumah tangga yang sudah memiliki rumah diperkirakan mencapai 5,2 juta. Sehingga backlog rumah di wilayah megapolitan Jabodetabek mencapai 1,65 juta unit. Besarnya kebutuhan rumah di Jabodetabek hingga tahun 2012 mencerminkan besarnya potensi pasar yang bisa digarap oleh para pengembang di Jabodetabek secara berkesinambungan.

Pusat Perbelanjaan

Selama dua tahun terakhir, 2011-2012, Kuningan City Lifestyle and Entertainment Center yang berada dalam kawasan terintegrasi Kuningan City, menjadi satu-satunya pasokan pusat perbelanjaan yang mulai beroperasi di CBD. Pusat perbelanjaan ini resmi beroperasi di triwulan keempat tahun 2011 dan menyumbangkan 56.000 m² dari total 707.993 m² total pasokan ruang ritel di CBD. Sementara, dari tingkat hunian tercatat mengalami peningkatan dari 91,1% pada tahun 2011 menjadi 91,9% pada tahun 2012. Tingginya tingkat penyerapan dapat terlihat pada hampir semua pusat perbelanjaan di CBD. Kuningan City sebagai pusat perbelanjaan terakhir

In 2013, given the certainty in FLPP requirements for subsidized houses, buoyant projections of Indonesia's economic growth, relatively stable interest rates, a thriving middle-class segment, and higher per capita national income exceeding US\$3,500, housing sales growth is projected to climb further.

The housing sector for Jabodetabek is projected to show tremendous growth prospects. With the population in Jabodetabek to reach an estimated 30.1 million people by 2015, the demand for housing is expected to amount to 7.5 million houses. Some 5.2 million families are reported to have already own a house, thus backlogs for residential property in the Jabodetabek megapolitan area amount to 1.65 million units. The considerable demand for housing in Jabodetabek until 2012 reflects the enormous market potential that developers can seize upon in a sustainable manner.

Shopping Centers

In the last two years, 2011-2012, the Kuningan City Lifestyle and Entertainment Center located at the Kuningan City integrated zone has become the only supply for retail space that has begun operations in CBD. The mall was officially launched in the fourth quarter of 2011 and contributed 56,000 sqm from a total of 707,993 sqm of the entire supply of retail space in CBD. In terms of tenancy rate, figures rose from 91.1% in 2011 to 91.9% in 2012. The high absorption rate is evident in nearly all shopping malls in CBD. Kuningan City, as the most recent shopping complex in operation in CBD has secured over 90% of committed occupancy rate. Not only have tenants made commitments with

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis



Penghasilan Usaha Bersih (dalam juta Rupiah) Net Revenues (in million Rupiah)



Laba Kotor (dalam juta Rupiah) Gross Profit (in million Rupiah)



Jumlah Aset (dalam juta Rupiah) Total Assets (in million Rupiah)



Laba Usaha (dalam juta Rupiah) Operating Profit (in million Rupiah)

yang beroperasi di CBD telah mencapai komitmen tingkat hunian di atas 90%. Tidak hanya komitmen, penyewa-penyewa tersebut satu per satu telah membuka gerai-gerainya. Sedangkan untuk pusat perbelanjaan lainnya juga terus menunjukkan kinerja tingkat hunian yang positif. Pusat perbelanjaan seperti Plaza Festival yang sebelumnya dikenal dengan Pasar Festival, Setiabudi One, Epicentrum Walk, hingga pusat perbelanjaan premium, seperti Plaza Indonesia, Pacific Place, Plaza Senayan, dan Grand Indonesia menunjukkan kenaikan tingkat hunian dibandingkan dengan periode sebelumnya.

Sedangkan untuk proyeksi tiga tahun ke depan atau pada tahun 2013 hingga 2015, hanya akan ada tambahan 78.000 m² ruang ritel baru di CBD. Satu-satunya pasokan ruang ritel baru yang terletak dalam wilayah CBD adalah Lotte Shopping Avenue. Pusat perbelanjaan ini terletak dalam kawasan pengembangan Ciputra World di Jalan Satrio. Melihat kemajuan konstruksinya, pusat perbelanjaan tersebut diprediksikan akan resmi beroperasi di triwulan pertama tahun 2013 (dari rencana awal yang dijadwalkan di akhir tahun 2012). Beroperasinya pusat perbelanjaan ini akan menambah pasokan kumulatif di CBD menjadi 785.993 m². Pada tahun 2013, tingkat hunian diproyeksikan akan terus mengalami peningkatan (sumber: Colliers International Indonesia).

Kinerja Unit Usaha

Secara umum, kinerja pendapatan dari unit-unit usaha Perusahaan menunjukkan hasil yang menggembirakan pada tahun 2012, didukung oleh kondusifnya perekonomian Indonesia.

Pendapatan tercatat sebesar Rp2,9 triliun pada tahun 2012 atau mengalami kenaikan sebesar 53% dari Rp1,9 triliun pada tahun 2011. Sementara itu, pengelolaan beban pokok penghasilan

the retail management, but have also started to open their business. As for other retail complexes, occupancy rates are similarly on an upward trajectory. Shopping malls such as Plaza Festival formerly known as Pasar Festival, Setiabudi One and Epicentrum Walk, and premium shopping centers such as Plaza Indonesia, Pacific Place, Plaza Senayan and Grand Indonesia, have seen their tenancy rates rise compared to the previous period.

In the next three years, between 2013 and 2015, it is projected that 78,000 sqm of new retail space will be available at CBD. The only supply of new retail space within CBD is Lotte Shopping Avenue. The shopping center is located at the Ciputra World project development area at Satrio Street. Given its rapid construction progress, the shopping complex is expected to be officially in operations by the first quarter of 2013 (from the initial plan at the end of 2012). The functioning of the mall will add to the cumulative supply of retail space in CBD to reach 785,993 sqm. In 2013, occupancy rates are projected to experience an ascending trend (source: Colliers International Indonesia).

Business Unit Performance

The revenue performance of Company business units has shown admirable results in 2012 supported by a favorable economic climate in Indonesia.

Earnings registered at Rp2.9 trillion in 2012 or a 53% leap from Rp1.9 trillion in 2011. Meanwhile, better management of the cost of revenue has made it possible for the Company to achieve a

yang baik membuat Perusahaan berhasil mencatat peningkatan gross margin dari 48% pada tahun 2011 menjadi 54,8% pada tahun 2012.

Keberhasilan Perusahaan dalam membukukan kinerja pendapatan yang baik tidak terlepas dari kerja keras seluruh jajaran manajemen dan karyawan Perusahaan dalam mengembangkan proyek-proyek yang memiliki kualitas baik. Perusahaan memiliki proyek-proyek di lokasi-lokasi yang strategis dalam skala besar, dengan konsep pembangunan yang menyeluruh sesuai keinginan konsumen. Kelangsungan bisnis Perusahaan juga diharapkan terus berkelanjutan dengan didukung oleh cadangan lahan (land bank) yang besar.

Namun, peningkatan berarti pada beban bunga dan keuangan, cadangan kerugian penurunan nilai piutang, dan kerugian atas divestasi proyek jalan tol membuat Perseroan mencatat peningkatan rugi bersih dari Rp19,2 miliar pada tahun 2011 menjadi Rp1,2 triliun pada tahun 2012.

surge in gross margin from 48% in 2011 to 54.8% in 2012.

The Company's success in posting satisfactory revenue performance would be unattainable without the hard work of all management ranks and Company employees in developing projects of exceptional quality. The Company has large-scale projects in strategic locations that offer an all-embracing development concept tailored to consumer needs. Company business is also expected to remain sustainable with support from a vast land bank.

Nevertheless, a significant increase in interest and financial expense, allowance for impairment loss of trade receivables and losses to the divestment of the toll road project have resulted in a rise in net loss from Rp19.2 billion in 2011 to Rp1.2 trillion in 2012.

		2012	2011	
Penghasilan Usaha Bersih	Rp Miliar Billion	2,950	1,928	Net Revenues
Laba Kotor	Rp Miliar Billion	1,617	925	Gross Profit
Laba Usaha	Rp Miliar Billion	785	286	Operating Profit
Laba (Rugi) Bersih	Rp Miliar Billion	(1,202)	(19)	Net Profit (Loss)
Marjin Laba Kotor	%	54.8	48.0	Gross Profit Margin
Marjin Laba Usaha	%	26.6	14.9	Operating Profit Margin
		2012	2011	
Jumlah Aset	Rp Miliar Billion	15,236	17,708	Total Assets
Kas & Setara Kas	Rp Miliar Billion	268	597	Cash & Cash Equivalent
Jumlah Liabilitas	Rp Miliar Billion	6,071	6,806	Total Liabilities
Jumlah Ekuitas *	Rp Miliar Billion	7,306	8,347	* Total Equity
Rasio Liabilitas terhadap Ekuitas	%	83.1	81.5	Debt to Equity Ratio

* Ekuitas yang dapat diatribusikan kepada entitas induk | Equity attributable to parent entity

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Pencapaian Perusahaan dari segi pendapatan merupakan kontribusi dari unit-unit usaha Perusahaan, yaitu City Property, Landed Residential, dan Hotels & Resorts. City Property adalah unit usaha Bakrieland yang mengembangkan proyek superblok Rasuna Epicentrum di kawasan CBD utama Kuningan Jakarta, dengan produk utama apartemen dan bangunan tinggi lainnya seperti perkantoran. Sedangkan Landed Residential merupakan unit usaha Perusahaan yang mengembangkan perumahan (landed housing) dengan proyek utamanya adalah perumahan Bogor Nirwana Residence yang berada di kawasan utama Kota Bogor. Sementara itu, Hotels & Resorts merupakan unit usaha yang bergerak di bidang perhotelan, dengan proyek utamanya Pullman Bali Legian Nirwana dan Pan Pacific Nirwana Bali Resort yang berada di salah satu pusat pariwisata dunia, yaitu Bali.

Unit City Property

Unit City Property membukukan pendapatan sebesar Rp2.058,1 miliar, atau mengalami peningkatan sebesar 79,9% dari Rp1.143,9 miliar pada tahun 2011. Kenaikan pendapatan unit City Property ini disebabkan oleh penjualan lot tanah yang cukup besar pada lokasi Rasuna Epicentrum. Unit City Property Bakrieland merupakan penopang utama pendapatan Perusahaan yang memberikan kontribusi terbesar selama tahun 2012, yaitu 69,8% dari total pendapatan.

Pendapatan dari Unit City Property dihasilkan dari penjualan lot tanah dan proyek-proyek bangunan tinggi (high-rise) diantaranya perkantoran Bakrie Tower, The Grove Condominium, The Grove Suites, proyek komersial Lifestyle Center dan apartemen The Wave.

Bakrie Tower, proyek bangunan perkantoran 47 lantai yang menjadi *flagship* Perusahaan, telah selesai konstruksinya pada tahun 2009 dengan

Company performance in terms of revenue is associated with the contribution of its business units, namely City Property, Landed Residential and Hotels & Resorts. City Property is a Bakrieland business unit that develops the Rasuna Epicentrum superblok project at the main CBD area at Kuningan Jakarta of which its core products are apartments and other high-rise buildings such as office premises. Landed Residential is another Company business unit that focuses on the development of landed housing with the Bogor Nirwana Residence as its main project located in a prime location in Bogor City. Meanwhile, Hotels & Resorts is a business unit dedicated to the hotel business of which its main projects include Pullman Bali Legian Nirwana and Pan Pacific Nirwana Bali Resort situated in Bali as one of the world's leading holiday destinations.

City Property Unit

The City Property Unit has recorded an income of Rp2,058.1 billion or a 79.9% jump from Rp1,143.9 billion in 2011. This sharp rise in revenue earned by City Property is attributed to the remarkable sales of lots at Rasuna Epicentrum. Bakrieland's City Property Unit is the mainstay of corporate earnings, providing the highest contribution throughout 2012 at 69.8% of total Company revenue.

Income from the City Property Unit is derived from the sales of lots and high-rise building projects, including the Bakrie Tower office premises, The Grove Condominium, The Grove Suites, Lifestyle Center commercial project and The Wave apartment block.

Bakrie Tower, an office building towering at 47 floors, serves as the Company's flagship project following the completion of its construction in 2009 in

sebagian besar saleable area telah terjual atau tersewa. Per 31 Desember 2012 *take up rate* telah mencapai sekitar 97,5%, dimana sekitar 27,3% *take up rate* merupakan bagian yang tersewa.

Demikian pula proyek Lifestyle Center, yang mulai beroperasi di bulan Maret 2010, per 31 Desember 2012 mencatat *take up rate* sebesar 95,3% dari total *saleable area* telah terjual atau dipesan untuk disewa.

Sedangkan konstruksi pembangunan The Grove yang terdiri atas 2 tower kondominium dengan total 440 unit telah mencapai 62,1% hingga 31 Desember 2012, dan sebanyak 56 unit yang tersedia telah terjual. Proyek The Grove Suites hingga 31 Desember 2012 telah terjual 27 unit dengan progres konstruksi telah mencapai sekitar 94,2%.

Proyek lainnya adalah Wave Condominium yang terdiri dari 3 tower, yaitu Tower Coral, Sand, dan Breeze dengan total 828 unit apartemen. Konstruksi pembangunan tower Coral dan Sand telah mencapai 96,3% di akhir Desember 2012. Tingkat penjualan tower Coral dan Sand sangat baik mencapai sekitar 56,3%, sedangkan konstruksi pembangunan Breeze mencapai 28,7% di akhir tahun 2012.

Di samping proyek-proyek di atas, Bakrieland bekerjasama dengan Perumnas, mengembangkan proyek rumah susun sederhana milik (Rusunami) Sentra Timur Residence di Jakarta Timur, untuk mendukung program pemerintah dalam pembangunan tempat hunian 1.000 tower. Pada tahap pertama, dikembangkan 3 tower yang memiliki total 1.327 unit, dengan rencana pengembangan keseluruhan hingga 11 tower. Pada akhir 31 Desember 2012, progres konstruksi Sentra Timur Residence telah mencapai 100% dengan tingkat penjualan mencapai sekitar 78%,

which most of its saleable area has been sold or leased. As of 31 December 2012, the *take up rate* has reached roughly 97.5% from which 27.3% is on lease.

The Lifestyle Center project that began operations in March 2010, as of 31 December 2012 has similarly attained an impressive *take up rate* of 95.3% from total *saleable area* which has either been sold or reserved for lease.

The construction of The Grove project that comprises 2 condominium towers with a total of 440 units has reached 62.1% in progress by 31 December 2012, and some 56 available units have been sold. The Grove Suites by 31 December 2012 has sold 27 units while construction has reached 94.2% near completion.

Another project is the Wave Condominium that consists of 3 towers – Coral, Sand and Breeze towers – accommodating a total of 828 apartment units. The construction of the Coral and Sand towers has reached 96.3% at the end of December 2012. Sales figures for the Coral and Sand towers have been commendable at 56.3%, while the development of the Breeze Tower has reached 28.7% of the construction phase by the end of 2012.

In addition to the aforementioned projects, Bakrieland has worked in concert with the Perumnas state-owned housing company to develop the Sentra Timur Residence low-cost apartment complex at East Jakarta, as part of the Company's support for government plans to build 1,000 apartment towers. In the first stage, development will focus on 3 towers with a total of 1,327 units to be later expanded to a total of 11 towers. By 31 December 2012, construction progress at Sentra Timur Residence has reached 100% and managed to secure a sales rate of 78% from which 1,035 apartment units have

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

dimana sejumlah 1.035 unit Rusunami telah terjual. Lokasi Sentra Timur Residence yang strategis berdekatan dengan akses jalan tol JORR (Jakarta Outer Ring Road) dan fasilitas yang cukup lengkap merupakan faktor utama suksesnya proyek ini, dan diharapkan penjualan Rusunami Sentra Timur Residence akan semakin meningkat seiring dengan selesainya konstruksi bangunan.

Sementara itu beban pokok penjualan unit usaha City Property mengalami peningkatan yang lebih kecil dibandingkan dengan peningkatan pendapatan unit usaha City Property. Sebagai akibatnya, margin laba kotor mengalami perbaikan dari 40,2% pada tahun 2011 menjadi 53,5% pada tahun 2012.

Unit Landed Residential

Pendapatan Unit Landed Residential mengalami peningkatan sebesar 38,3% pada tahun 2012 dari Rp376,8 miliar pada tahun 2011 menjadi Rp521,3 miliar pada tahun 2012. Peningkatan ini disebabkan oleh kenaikan penjualan perumahan di Bogor Nirwana Residence (BNR) dan Sentul Nirwana yang memberikan kontribusi sekitar 27,6% dan 38,2% dari total pendapatan Unit Landed Residential.

Selain dari penjualan perumahan, pendapatan Unit Landed Residential juga berasal dari proyek lainnya yaitu The Jungle Waterpark, Aston Hotel Bogor, dan proyek komersial Orchard Walk. The Jungle Waterpark yang mulai beroperasi sejak tahun 2008 dan memiliki luas area sebesar 3,5 ha mampu menarik pengunjung sebanyak 919 ribu orang dan menghasilkan pendapatan sekitar Rp57,9 miliar pada tahun 2012, jumlah ini mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun 2011 sebanyak 888 ribu orang dengan pendapatan sebesar Rp43,7 miliar.

been sold. Its strategic location close to the JORR (Jakarta Outer Ring Road) toll road access and its inclusive facilities has been a primary factor for the project's success. Sales of Sentra Timur Residence are expected to rise in line with the completion of all construction phases.

Meanwhile, the cost of goods sold for the City Property business unit has increased less than the rise in the Unit's revenue. As a consequence, gross profit margin saw an improvement from 40.2% in 2011 to 53.5% in 2012.

Landed Residential Unit

Income generated by the Landed Residential Unit has climbed 38.3% in 2012 from Rp376.8 billion in 2011 to reach Rp521.3 billion in 2012. This increase is due to a rise in housing sales at Bogor Nirwana Residence (BNR) and Sentul Nirwana, each contributing 27.6% and 38.2% from total Landed Residential Unit's income.

Apart from housing sales, the Landed Residential Unit also draws in income from other projects, such as The Jungle Waterpark, Aston Hotel in Bogor and the Orchard Walk commercial project. The Jungle Waterpark that extends across 3.5 hectares was first opened to the public in 2008 and now manages to bring in 919 thousand visitors, yielding earnings worth Rp57.9 billion in 2012. This is an upward trend compared to 2011 with 888 thousand visitors and income amounting to Rp43.7 billion.

Kenaikan harga properti yang cukup signifikan pada tahun 2012 membuat margin laba kotor unit usaha Landed Residential mengalami peningkatan dari 64,6% pada tahun 2011 menjadi 69% pada tahun 2012, demikian halnya dengan margin laba operasi yang mengalami peningkatan dari 24,8% pada tahun 2011 menjadi 28,3% pada tahun 2012.

Unit Hotels & Resorts

Pada tahun 2012, kontribusi dari unit usaha Hotels & Resorts tercatat sebesar 12,6% dari total pendapatan, dimana pendapatan dari unit usaha ini mencapai Rp370,2 miliar atau mengalami penurunan sebesar 9% dibandingkan dengan Rp406,9 miliar pada tahun 2011. Penurunan ini disebabkan oleh penurunan pendapatan dari proyek Pullman Bali Legian Nirwana Condotel yang unitnya telah habis terjual di tahun sebelumnya.

Sementara itu peningkatan beban pokok penjualan menyebabkan laba kotor mengalami penurunan dari Rp277,5 miliar pada tahun 2011 menjadi Rp156,1 miliar pada tahun 2012. Hal ini pada gilirannya mengakibatkan rugi usaha sebesar Rp118,4 miliar pada tahun 2012 dibandingkan dengan laba usaha sebesar Rp52,1 miliar pada tahun 2011.

Kontribusi lainnya terhadap pendapatan unit usaha Hotels & Resorts berasal dari Al-Saraya Bakrie Hotel, Pullman Bali Legian Nirwana, Grand Elty Singgasana, dan Krakatoa Nirwana Resort. Peningkatan pendapatan yang berarti dibukukan oleh Pullman Bali Legian Nirwana seiring dengan membaiknya iklim pariwisata di Indonesia, khususnya di Bali. Jumlah kunjungan wisatawan asing ke Bali mencapai hampir 3 juta orang selama tahun 2012, meningkat dibandingkan 2,7 juta pada tahun 2011 (sumber: Biro Pusat Statistik).

A significant rise in property prices in 2012 has correspondingly led to improved gross profit margin for the Landed Residential business unit from 64.6% in 2011 to 69% in 2012. Similarly, operating profit margin also rose from 24.8% in 2011 to 28.3% in 2012.

Hotels & Resorts Unit

In 2012, contribution from the Hotels & Resorts business unit accounted for 12.6% from total income, whereby earnings generated by this business unit amounted to Rp370.2 billion or a 9% drop compared to Rp406.9 billion in 2011. This declining trend is due to a decrease in income from Pullman Bali Legian Nirwana Condotel of which its units have all been sold in the previous year.

Meanwhile, an increase to cost of goods sold has led to fall in gross profit from Rp277.5 billion in 2011 to Rp156.1 billion in 2012. This in turn prompted an operating loss of Rp118.4 billion in 2012 compared to an operating profit of Rp52.1 billion in 2011.

Income for the Hotels & Resorts business unit is also sourced from Al-Saraya Bakrie Hotel, Pullman Bali Legian Nirwana, Grand Elty Singgasana and Krakatoa Nirwana Resort. A significant increase in income posted by Pullman Bali Legian Nirwana attests to an improving overall situation that has been favorable to the tourism industry in Indonesia, particularly Bali. Some 3 million foreign visitors have traveled to Bali in 2012 which is an increase compared to 2.7 million international tourists in 2011 (source: Central Bureau of Statistics).

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Kinerja Masing-Masing Sub-Sektor

Perusahaan memiliki tiga sub-sektor yang menjadi pilar utama bisnis perusahaan yaitu sub-sektor apartemen, sub-sektor perumahan dan sub-sektor hotel & resor. Di tahun 2012 sub-sektor yang memberikan kontribusi terbesar yaitu sub-sektor hotel & resor dan sub-sektor perumahan. Proyek apartemen yang menjadi sumber pendapatan Perusahaan selama tahun 2012 terutama adalah The Grove Condominium, The Grove Suites, dan The Wave yang terletak di Rasuna Epicentrum Kuningan serta proyek apartemen bersubsidi Sentra Timur Residence di Jakarta Timur. Adapun proyek perumahan yang memberikan kontribusi utama terhadap pendapatan Perusahaan adalah proyek Sentul Nirwana dan Bogor Nirwana Residence.

Performance of Each Sub-Sector

The Company has three sub-sectors that make up the Company's main business pillar, namely the apartment, housing and hotel & resort sub-sectors. In 2012, the hotel & resort and housing sub-sectors have contributed the most to Company revenue. Apartment projects that have been the main source of income for the Company throughout 2012 are The Grove Condominium, The Grove Suites and The Wave located at Rasuna Epicentrum Kuningan, and the Sentra Timur Residence subsidized apartment project in East Jakarta. As for housing projects, the Sentul Nirwana and Bogor Nirwana Residence have been the largest contributor to Company earnings.

Kontribusi Penjualan Masing-Masing Sub-Sektor Sales Contributions of Each Sub-Sector							
(dalam Miliar Rupiah)	Revenue				YoY Changes		(in Billion Rupiah)
Keterangan	2012	% to total revenue	2011	% total revenue	Nilai Value	%	Description
Perumahan	383.3	13.0	240.5	11.9	142.8	59.4%	Landed Residential
Apartemen	241.3	8.2	228.0	11.3	13.4	5.9%	Apartment
Kantor Strata	48.9	1.7	64.4	3.2	(15.5)	-24.0%	Strata Office
Hotel Strata	26.3	0.9	182.2	9.0	(155.9)	-85.5%	Strata Hotel
Hotel & Resor	480.8	16.3	366.8	18.2	114.1	31.1%	Hotel & Resort
Wahana Air	57.9	2.0	43.7	2.2	14.2	32.5%	Waterpark
Kawasan Ritel & Olah Raga	90.0	3.1	68.1	3.4	21.9	32.2%	Retail & Sports Area
Sewa Kantor	53.5	1.8	47.0	2.3	6.5	13.9%	Leased Office Space
Jasa Manajemen	156.9	5.3	118.5	5.9	38.4	32.4%	Management Service
Penjualan tanah	1,410.6	47.8	568.5	28.2	842.1	148.1%	Sale of Land Lot

Perumahan

Pendapatan dari sub-sektor perumahan selama tahun 2012 tercatat sebesar Rp 383,3 miliar, atau meningkat sebesar 59,4% dari Rp240,5 miliar di tahun 2011. Penyumbang terbesar dari sub sektor perumahan berasal dari proyek perumahan Bogor Nirwana Residence

Housing

Earnings from the housing sub-sector in 2012 amounted to Rp 383.3 billion, or a 59.4% increase from Rp240.5 billion in 2011. The main income contributor from the residential sub-sector originates from the Bogor Nirwana Residence housing project in Bogor and Sentul

di Bogor dan Sentul Nirwana, yang masing-masing menyumbang sekitar 28% dan 38% dari total penjualan perumahan. Peningkatan penjualan sub-sektor perumahan terutama didukung oleh suku bunga KPR yang stabil dan cenderung menurun selama tahun 2012.

Apartemen

Pada tahun 2012, sub-sektor apartemen memberikan kontribusi pendapatan kepada Perusahaan sebesar Rp 241,3 miliar, atau mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2011 yang sebesar Rp228 miliar akibat semakin meningkatnya permintaan masyarakat.

Per 31 Desember 2012, progres konstruksi untuk The Grove Condominium dan The Grove Suites telah mencapai masing-masing 62,1% dan 94,2%, sementara The Wave mencapai sekitar 96,3%. Proyek-proyek The Grove Condominium, The Grove Suites dan The Wave di Rasuna Epicentrum masih akan tetap memberikan kontribusi pendapatan di tahun mendatang, dimana pendapatan dari sub-sektor apartemen yang belum dapat diakui (sales backlog) pada 31 Desember 2012 mencapai Rp 218,9 miliar.

Perkantoran Strata

Dari sub-sektor perkantoran strata, Perusahaan mencatat penjualan sebesar Rp 48,9 miliar selama tahun 2012, atau turun sebesar 24% dibandingkan dengan Rp 64,4 miliar selama tahun 2011. Hal ini disebabkan terutama oleh penurunan penjualan proyek Lifestyle Center sebagai akibat dari semakin terbatasnya unit yang tersedia.

Nirwana, each bringing in 28% and 38% from total housing sales. A rise in the sales of the housing sub-sector is primarily due to stable KPR interest rates with a declining trend throughout 2012.

Apartment

In 2012, the apartment sub-sector contributed Rp 241.3 billion to Company revenue, a decline from Rp228 billion in 2011 due to increased demand.

As of 31 December 2012, construction progress for The Grove Condominium and The Grove Suites reached 62.1% and 94.2% respectively, while The Wave attained 96.3% near completion. The Grove Condominium, The Grove Suites and The Wave projects at Rasuna Epicentrum shall continue to put in their share of revenue contribution in years to come in which earnings generated by the apartment sub-sector from sales backlog on 31 December 2012 amounted to Rp 218.9 billion.

Strata Office

From the strata office sub-sector, the Company recorded sales worth Rp 48.9 billion in 2012, a 24% drop compared to Rp 64.4 billion in 2011. This is largely due to decreasing sales of the Lifestyle Center project as available units become increasingly limited.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Hotel Strata

Pada tahun 2012, Perusahaan memperoleh pendapatan dari hotel strata sebesar Rp 26,3 miliar, turun bila dibandingkan dengan pendapatan di tahun 2011 yang sebesar Rp182,2miliar. Hal ini disebabkan sangat terbatasnya unit yang tersedia di tahun 2012. Penjualan berasal dari proyek Pullman Bali Legian Nirwana yang berlokasi di Kuta, Bali dan proyek Aston Hotel, Bogor yang berlokasi di dalam kompleks perumahan Bogor Nirwana Residence.

Hotel & Resor

Pendapatan dari Hotel & Resor selama tahun 2012 mencapai Rp480,8 miliar, mengalami kenaikan sebesar 31,1% dibandingkan Rp366,8 miliar di tahun 2011. Pendapatan dari Hotel dan Golf di Bali memberikan kontribusi terbesar yaitu Rp 269,1 miliar, atau mencakup 56% dari total pendapatan dari Hotel & Resort. Penyumbang terbesar kedua adalah Hotel Aston Bogor sebesar 15,2%.

Selama tahun 2012, Hotel Aston Rasuna mencatat kenaikan rata-rata tingkat hunian dari 88,5% di tahun 2011 menjadi 88,9%. Sementara itu, tingkat hunian Pullman Legian Nirwana tercatat sebesar 73%, mengalami penurunan dibandingkan tahun 2011 yang tercatat sebesar 76,3% akibat dari semakin tingginya persaingan usaha di kawasan tersebut. Tingkat hunian Nirwana Bali Resort mengalami peningkatan dari 43,1% di tahun 2011 menjadi 50% di tahun 2012.

Pendapatan lainnya berasal dari Grand Elty Krakatoa yang juga mengalami kenaikan tingkat hunian dari 24% di tahun 2011 menjadi 28% di tahun 2012. Selain itu, Perusahaan juga memperoleh pendapatan dari Hotel Elty Tenggarong sebesar Rp12,3 miliar di tahun 2012.

Strata Hotel

In 2012, the Company secured income from the strata hotel sub-sector worth Rp 26.3 billion, a declining trend compared to income generated in 2011 at Rp182.2 billion. This is attributed to the limited number of units available for 2012. Sales are derived from Pullman Bali Legian Nirwana located in Kuta, Bali and Aston Hotel, Bogor nestled within the Bogor Nirwana Residence housing estate.

Hotels & Resorts

Income from the Hotels & Resorts sub-sector during 2012 amounted to Rp480.8 billion, which is a 31.1% surge compared to Rp366.8 billion in 2011. Earnings from Hotel and Golf in Bali presented the highest contribution at Rp269.1 billion that accounted for 56% from total income yielded by the Hotel & Resort sub-sector. The second highest contributor is Aston Bogor Hotel at 15.2%.

Throughout 2012, Aston Rasuna Hotel experienced a rise in average occupancy rates from 88.5% in 2011 to 88.9%. Meanwhile, the occupancy rate at Pullman Legian Nirwana reached 73%, a descending trend compared to 2011 at 76.3% due to intensified business competition. The occupancy rate for Nirwana Bali Resort, in contrast, improved from 43.1% in 2011 to 50% in 2012.

Other sources of income originate from Grand Elty Krakatoa that also witnessed a rise in occupancy rate from 24% in 2011 to 28% in 2012. Furthermore, the Company also secures its income from Elty Tenggarong Hotel to the tune of Rp12.3 billion in 2012.

Secara umum harga rata-rata per kamar mengalami kenaikan di tahun 2012, yaitu sebesar 23,6% untuk hotel Pan Pacific Nirwana Bali Resort, 13,7% untuk Grand Elty Krakatoa dan 10,4% untuk Aston Rasuna Residence.

The average room rates experienced an increase in 2012 to as much as 23.6% for Pan Pacific Nirwana Bali Resort, 13.7% for Grand Elty Krakatoa and 10.4% for Aston Rasuna Residence.

Waterpark and Entertainment

Waterpark The Jungle memberikan kontribusi pendapatan yang cukup baik, yaitu sebesar Rp 57,9 miliar di tahun 2012, mengalami peningkatan dari Rp43,7 miliar di tahun 2011. Jumlah pengunjung The Jungle selama tahun 2012 tercatat sebanyak 919.869 orang, atau mengalami peningkatan sebesar 3,5% dibandingkan dengan 888,477 orang di tahun 2011. Wahana rekreasi air ini merupakan proyek Bakrieland yang berlokasi di dalam perumahan Bogor Nirwana Residence dan mulai beroperasi secara komersial sejak awal tahun 2008. Di wahana yang sama, Perusahaan juga memiliki teater Cinema 4 Dimensi yang mencatat jumlah pengunjung sebanyak 43.244 di tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 32,5% dibandingkan tahun sebelumnya akibat adanya penutupan operasional sementara di bulan Februari dan Maret 2012.

Waterpark and Entertainment

The Jungle Waterpark has contributed significantly to Company revenue at Rp 57.9 billion in 2012, a rise from Rp43.7 billion in 2011. Some 919,869 people have visited The Jungle throughout 2012, which is a 3.5% increase compared to 888,477 people in 2011. The recreational facility is a Bakrieland project located within Bogor Nirwana Residence and started commercial operations in early 2008. The Waterpark also features a four dimension cinema that managed to attract 43,244 visitors in 2012, a 32.5% drop compared to the previous year due to temporary closure in February and March 2012.

Disamping the Jungle, perusahaan juga memiliki Jungleland Adventure Theme Park (Jungleland) yang terletak di kawasan Sentul Nirwana. Jungleland memiliki luas area 35ha dengan lebih dari 41 wahana dan atraksi dan merupakan *Theme Park* terbesar di Indonesia. Sampai dengan akhir tahun 2012, terdapat 5 zona yang sedang dibangun, yaitu Downtown, Carnival, Explora, Tropicalia, dan Mysteria. Adapun progres pembangunannya berturut-turut adalah 87%, 75%, 15%, 44%, dan 34%. *Soft launching* direncanakan akan dilaksanakan pada awal Mei 2013 dan pembangunan untuk seluruh wahana ditargetkan selesai pada akhir tahun 2013.

Apart from The Jungle, the Company also owns Jungleland Adventure Theme Park (Jungleland) located at Sentul Nirwana. Jungleland, covering an area of 35 hectares with more than 41 amusement rides and attractions, is the largest theme park in Indonesia. By the end of 2012, five zones are being developed, namely Downtown, Carnival, Explora, Tropicalia and Mysteria and each respectively at 87%, 75%, 15%, 44% and 34% into completion. Its soft launching is scheduled for early May 2013 and the development of all rides and attractions is projected to complete by the end of 2013.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Bidang Retail & Olahraga

Pendapatan dari sub-sektor retail & olahraga selama tahun 2012 tercatat sebesar Rp90 miliar atau mengalami kenaikan dibandingkan dengan Rp68,1 miliar di tahun 2011. Pendapatan dari subsektor ini terutama disumbangkan oleh penyewaan area perbelanjaan Plaza Festival, penjualan Orchard Walk di Bogor Nirwana Residence dan juga berasal dari keanggotaan Elite Club Rasuna yang mencapai 2.555 orang pada 31 Desember 2012. Untuk area komersial Plaza Festival, tingkat hunian tercatat sangat baik, yaitu meningkat dari 78,9% di tahun 2011 menjadi 98,3% di tahun 2012.

Pangsa Pasar

Konsep pembangunan properti yang terencana serta strategi pemasaran yang tepat membuat Perusahaan berhasil menjual setiap proyek properti yang dikembangkan, sehingga memiliki pangsa pasar yang cukup signifikan terutama untuk proyek-proyek residensial yang merupakan bisnis inti perusahaan.

Apartemen

Untuk pasar apartemen, proyek-proyek apartemen yang dikembangkan perusahaan di Rasuna Epicentrum memiliki pangsa pasar yang cukup besar yaitu sekitar 22,4% dari total apartemen yang berlokasi di Jakarta CBD.

Perumahan

Melalui Bogor Nirwana Residence, Perusahaan memiliki pangsa pasar sekitar 9% untuk proyek perumahan kelas menengah dan menengah-atas yang berlokasi di kota Bogor.

Perkantoran

Proyek-proyek perkantoran Perusahaan yang meliputi the Bakrie Tower, Wisma Bakrie 1, Wisma Bakrie 2, dan proyek perkantoran di Lifestyle Center serta Rasuna Office Park memiliki pangsa sekitar 2,7% dari total pasar perkantoran di Jakarta CBD.

Retail & Sports Area

Earnings from the retail & sports area sub-sector in 2012 amounted to Rp90 billion, which is an increase compared to Rp68.1 billion in 2011. This sub-sector primarily derives its income from the lease of retail space at Plaza Festival, sales of Orchard Walk at Bogor Nirwana Residence and membership of Elite Club Rasuna that has reached 2,555 members by 31 December 2012. The occupancy rate for Plaza Festival's commercial space has been satisfactory which saw an appreciable increase from 78.9% in 2011 to 98.3% in 2012.

Market Share

A well-planned property development concept bolstered by an accurate marketing strategy has helped Company successfully market every property project that it develops, allowing the Company to acquire a sizeable market share, primarily for residential projects as the Company's core business.

Apartments

The Company's apartment projects located at Rasuna Epicentrum have carved a significant slice of the market share at 22.4% from total apartments available at Jakarta CBD.

Housing

Through Bogor Nirwana Residence, the Company has secured 9% of market share for upper-middle class residential properties located in the city of Bogor.

Office Buildings

The Company's office projects that include Bakrie Tower, Wisma Bakrie 1, Wisma Bakrie 2, Lifestyle Center and Rasuna Office Park hold 2.7% market share for the office market in Jakarta CBD.

Pusat perbelanjaan

Perusahaan melalui Plaza Festival dan Lifestyle Center memiliki pangsa pasar untuk pusat perbelanjaan (komersial) di Jakarta CBD sekitar 4,7%.

Perhotelan

Pangsa pasar Perusahaan untuk hotel bintang 5 di Bali sekitar 5,4% dan kurang lebih 2,4% untuk hotel di Jakarta CBD.

Perkembangan Harga Produk

Penetapan harga produk merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan properti dan merupakan keputusan yang strategis. Meskipun dalam suatu periode terdapat peningkatan harga bahan-bahan bangunan serta inflasi, penyesuaian harga produk-produk properti tidak selalu bergerak dalam tingkat yang sama. Kebijakan penetapan harga dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi perekonomian secara umum, termasuk di dalamnya faktor daya beli calon konsumen. Di tahun 2012, properti perusahaan secara umum mengalami peningkatan sebesar 10%-15%.

Apartemen

Secara umum harga jual rata-rata apartemen perusahaan mengalami peningkatan di tahun 2012. Peningkatan harga jual tertinggi dibukukan oleh apartemen the Wave yang meningkat sebesar 22% dibandingkan tahun sebelumnya. Sementara itu, harga jual untuk apartemen The Grove Condominium mengalami peningkatan sebesar 16,5% dan the Grove Suites mengalami peningkatan sebesar 9%. Selama tahun 2012, penjualan unit apartemen (marketing sales) tercatat sebanyak 163 unit, mengalami peningkatan dibandingkan dengan 154 unit di tahun 2011. Hal ini dimungkinkan oleh peningkatan penjualan apartemen the Grove Condominium dari 25 unit di tahun 2011 menjadi 54 unit di tahun 2012. Sementara itu, baik apartemen the Grove Suites dan the Wave

Shopping Centers

Through Plaza Festival and Lifestyle Center, the Company has secured 4.7% of the market share for shopping complexes (commercial) at Jakarta CBD.

Hotels

The Company's market share for five-star hotels in Bali reaches 5.4%, and roughly 2.4% for the hotel market at Jakarta CBD.

Product Price Increases

Setting the most appropriate product price as part of strategic decision making is crucial for a property developer. Although in a given period the industry may have to deal with price hikes in construction materials and inflation, price adjustments to property products do not necessarily commensurate with such price increases. Product prices are set by taking into account the general economic condition, including consumer purchasing power. In 2012, property companies mainly saw an increase of between 10% and 15%.

Apartment

The average selling price of Company apartments has seen an upward trend in 2012. The highest price increase is experienced by The Wave apartment units at 22% compared to the previous year. The selling price for The Grove Condominium on the other hand rose 16.5%, while The Grove Suites recorded a 9% increase. Throughout 2012, some 163 apartment units (marketing sales) were sold, which is an increase compared to 154 units in 2011. This is due to higher sales for apartments at The Grove Condominium from 25 units in 2011 to 54 units in 2012. The sales of apartments at The Grove Suites and The Wave in contrast fell in 2012 due

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

mengalami penurunan penjualan di tahun 2012 akibat semakin banyaknya pilihan apartemen di daerah CBD di tahun 2012.

to the availability of a broader range of apartment choices in CBD for 2012.

		Biaya Pengembangan (termasuk tanah) 2012 Development Cost (including land) 2012				
		The Grove		The Wave		
		The Grove Condo	The Grove Suites			
Jumlah Biaya Proyek (Rp miliar)		994,6	193,5	376,7	Project Cost (Rp billion)	
Harga Jual					Selling Price	
Terendah	Rp juta/sqm	10,6	28,1	11	Rp million/sqm	Lowest
Rata-rata	Rp juta/sqm	23,3	30,3	18,1	Rp million/sqm	Average
Tertinggi	RP juta/sqm	29,1	35,1	20,5	RP million/sqm	Highest

Harga Rata-rata Apartemen per m ² dan Unit Terjual Average price of apartment per m ² and units sold				
	2012 Rp million/sqm	2011 Rp million/sqm	Unit Terjual 2012 Unit Sold in 2012	Unit Terjual 2011 Unit Sold in 2011
The Grove Condo	23,3	20,0	54,0	25,0
The Grove Suites	30,3	27,8	24,0	34,0
The Wave	18,1	14,8	85,0	95,0

Perumahan

Pada tahun 2012, beberapa proyek perumahan mencatat peningkatan harga jual tanah, yaitu proyek Sentul Nirwana dan Bogor Nirwana Residence (BNR). Sentul Nirwana mencatat peningkatan harga jual rata-rata tanah tertinggi di tahun 2012 yaitu 36% menjadi Rp3 juta per meter persegi, sementara BNR hanya meningkat sebesar 13% menjadi Rp2,6 juta per meter persegi di tahun 2012. Sementara dari sisi harga jual per unit rumah, rata-rata harga jual per unit di tahun 2012 mengalami kenaikan di seluruh proyek dengan peningkatan tertinggi ditemui di proyek Sentul Nirwana sebesar 17%, diikuti oleh Batam Nirwana Residence sebesar 16,6% dan BNR sebesar 7,6%. Selama tahun 2012, total penjualan proyek-proyek perumahan di Bogor, Batam dan Sentul Nirwana

Housing

In 2012, several residential projects – Sentul Nirwana and Bogor Nirwana Residence (BNR) - recorded increases in the selling price of land. Sentul Nirwana has the highest increase in the average land sale price in 2012 at 36% to reach Rp 3 million per square meter, while BNR experienced a 13% rise to become Rp 2.6 million per square meter in 2012. In terms of sales price per housing unit, there is an average price increase in 2012 for all projects with the highest growth taking place at Sentul Nirwana for 17%, followed by Batam Nirwana Residence for 16.6% and BNR for 7.6%. In 2012, total sales of housing projects in Bogor, Batam and Sentul Nirwana

mencapai 1.027 unit rumah, meningkat dibandingkan dengan penjualan sebanyak 565 unit rumah di tahun 2011.

reached 1,027 units, a significant leap compared to 565 units sold in 2011.

Harga Beli Tanah, Biaya Pembangunan, Harga Jual Tanah dan Harga Jual Bangunan Land Purchase Price, Development Cost, Land Sale Price and Building Sale Price

		Bogor		Batam		Malang		Sentul	
		2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Harga beli tanah mentah Land purchase price									
Terendah Lowest	Rp000/sqm	250	205	NA	NA	NA	NA	260	200
Rata-rata Average	Rp000/sqm	400	250	NA	NA	NA	NA	380	230
Tertinggi Highest	Rp000/sqm	550	400	NA	NA	NA	NA	500	260
Biaya pembangunan Development cost									
Terendah Lowest	Rp000/sqm	2,500	2,300	1,900	1,900	NA	2,365	2,600	2,500
Rata-rata Average	Rp000/sqm	2,850	2,756	2,029	2,029	NA	2,750	2,850	2,600
Tertinggi Highest	Rp000/sqm	3,200	3,400	2,450	2,450	NA	3,245	3,100	2,700
Harga jual tanah Land sale price excluding VAT									
Terendah Lowest	Rp000/sqm	2,200	1,464	825	825	NA	1,818	1,650	1,200
Rata-rata Average	Rp000/sqm	2,606	2,321	977	977	NA	2,883	3,000	2,185
Tertinggi Highest	Rp000/sqm	4,500	3,577	1,300	1,300	NA	4,091	4,950	4,878
Harga jual bangunan Building sale price excluding VAT									
Terendah Lowest	Rp000/sqm	3,200	2,396	2,426	2,426	NA	2,500	3,350	2,730
Rata-rata Average	Rp000/sqm	3,598	3,351	2,480	2,480	NA	2,754	3,685	2,818
Tertinggi Highest	Rp000/sqm	4,700	4,050	2,990	2,990	NA	3,409	4,200	3,350

Harga Rata-Rata Tanah, Unit dan Jumlah Unit Terjual | Average land price, unit and units sold

	Harga Tanah Land price		Harga Unit Unit price		Unit Terjual Units sold	
	(Rp million/sqm)		(Rp million/sqm)			
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Bogor Nirwana Residence	2,6	2,3	1.123,5	1.044,4	237,0	234,0
Batam Nirwana Residence	1,0	1,0	238,9	204,9	72,0	73,0
Ijen Nirwana Residence, Malang	-	2,9	-	1.168,1	-	54,0
Sentul Nirwana	3,0	2,2	683,8	584,5	718,0	204,0

Hotel Strata

Untuk proyek Pullman Bali Legian Nirwana, harga jual rata-rata selama tahun 2012 mengalami peningkatan sebesar 18% di tahun 2012, dengan jumlah unit terjual tercatat sebesar 19 unit. Penurunan jumlah penjualan di tahun 2012 merupakan akibat dari terbatasnya jumlah unit yang tersisa di proyek ini.

Strata Hotels

For Pullman Bali Legian Nirwana, the average sales prices in 2012 climbed 18% with 19 units sold. This drop in sales for 2012 is due to the limited number of remaining units available for this project.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Sementara itu, proyek pembangunan Eaton Luxe Nirwana Bali dihentikan untuk sementara waktu terkait dengan adanya redesigning master plan Nirwana Bali Resort.

Meanwhile, the development of the Eaton Luxe Nirwana Bali project had to be temporarily put on hold due to the need to redesign the master plan for the Nirwana Bali Resort.

Harga Rata-Rata dan Jumlah Unit Terjual | Average Price and Units Sold

	Harga (Rp juta/m ²) Price (Rp million/m ²)		Unit Terjual Units sold	
	2012	2011	2012	2011
Pullman Bali Legian Nirwana	28.3	24.0	19.0	40.0
Eaton Luxe Nirwana Bali	-	21.3	-	18.0

Ikhtisar Keuangan (Rp miliar) | Financial Highlights (Rp billion)

Keterangan	2012	2011	Pertumbuhan Growth (%)	Description
Jumlah Aset	15,236	17,708	(14%)	Total Asset
Jumlah Liabilitas	6,071	6,806	(11%)	Total Liability
Jumlah Ekuitas *	7,306	8,347	(13%)	* Total Equity
Penghasilan Bersih	2,950	1,928	53%	Net Income
Laba Kotor	1,617	925	75%	Gross Profit
Laba Usaha	785	286	174%	Operating Profit
Laba (Rugi) Bersih **	(1,202)	(19)	(6,175.5%)	** Net Profit (Loss)

* Ekuitas yang dapat diatribusikan kepada entitas induk | Equity attributable to parent entity

** Jumlah laba (rugi) yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk | Total income (loss) attributable to owners of parent entity

Laporan Laba Rugi

Pendapatan Usaha

Pendapatan usaha Bakrieland berasal dari penjualan produk-produk pertanya, baik dari penjualan produk yang bersifat jual putus (development property) maupun pendapatan dari produk-produk properti yang disewakan (investment property). Pada tahun 2012, sumber-sumber penghasilan usaha Bakrieland berasal dari:

- **Apartemen.** Proyek apartemen yang menjadi sumber pendapatan utama Perusahaan di tahun 2012 adalah The Grove Condominium dan The Grove Suites yang berada

Profit and Loss Statement

Operating Income

Bakrieland's operating income is derived from the sales of its property products, both from the sales of development property and investment property. In 2012, Bakrieland's earnings are drawn from the following sources:

- **Apartments.** The Company's major source of income from its apartment projects includes The Grove Condominium and The Grove

dalam proyek Rasuna Epicentrum dan berlokasi di kawasan CBD utama Kuningan Jakarta. The Grove Condominium yang berdiri di atas lahan seluas 6.666 m² terdiri atas 2 menara dengan total 440 unit sedangkan Grove Suites berdiri di atas lahan seluas 1.400 m² hanya memiliki 1 menara dengan 151 unit. Kedua apartemen ini ditujukan untuk segmen menengah-atas. Sementara itu The Wave terdiri dari 9 menara dengan total 2.621 unit dan berdiri di atas lahan seluas 38.228 m².

- **Perumahan (Landed Residential).** Proyek perumahan Bakrieland terbesar berlokasi di kawasan utama Bogor, dengan nama Bogor Nirwana Residence dengan luas area pengembangan sekitar 1,002 hektar dan Sentul Nirwana (Bukit Jonggol Asri) dengan luas area pengembangan lebih dari 12.000 hektar. Di samping itu, Bakrieland juga memiliki proyek perumahan di Batam yaitu Batam Nirwana Residence dengan luas area pengembangan 25 hektar.
- **Perkantoran Strata.** Pendapatan dari proyek perkantoran strata terutama berasal Bakrie Tower di Rasuna Epicentrum, yang memiliki lebih kurang 62.273 m² *useable area* perkantoran.
- **Perkantoran Sewa.** Pendapatan dari perkantoran sewa berasal dari 4 gedung perkantoran yang dimiliki Perusahaan, yaitu Bakrie Tower yang memiliki 18.954 m² *leasable area*, Wisma Bakrie 1 yang memiliki 11.410 m² *leasable area*, Wisma Bakrie 2 yang memiliki 18.999 m² *leasable area* dan Rasuna Office Park yang memiliki 3.945 m² *leasable area*. Tingkat hunian dari keempat gedung ini adalah 94,7%, 98%, 85% dan 100% di tahun 2012.

Suites located at Rasuna Epicentrum and the main CBD area in Kuningan Jakarta. The Grove Condominium that stands on 6,666 sqm of land consists of 2 towers with a total of 440 units, while Grove Suites extends across 1,400 sqm with a single tower that accommodates 151 units. Both apartment complexes are targeted at the upper-middle class segment. The Wave on the other hand has 9 towers with a total of 2,621 units built on an expanse of 38,228 sqm.

- **Landed Residential.** Bakrieland's largest housing project, known as Bogor Nirwana Residence is built on Bogor's prime location covering an extensive area of 1,002 hectares. Other leading residential projects are Sentul Nirwana (Bukit Jonggol Asri) with more than 12,000 hectares of land and Batam Nirwana Residence that spreads across 25 hectares of land.
- **Strata Office Buildings.** Income from strata office projects is mainly sourced from Bakrie Tower at Rasuna Epicentrum, with roughly 62,273 sqm of useable office space.
- **Leased Office Buildings.** Earnings generated by leased office premises are derived from 4 office buildings owned by the Company, namely Bakrie Tower with 18,954 sqm leasable area, Wisma Bakrie 1 with 11,410 sqm, Wisma Bakrie 2 with 18,999 sqm and Rasuna Office Park with 3,945 sqm. The occupancy rates for all four office buildings are 94.7%, 98%, 85% and 100% respectively in 2012.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

- **Hotel Strata.** Pendapatan dari hotel strata terutama berasal dari proyek Pullman Bali Legian Nirwana yang berlokasi di Kuta, Bali. Hotel ini merupakan hotel berbintang 5 yang memiliki total 360 unit, dimana 80 unit diantaranya tidak untuk dijual namun untuk disewakan. Proyek hotel strata lainnya adalah Aston Hotel Bogor, yang berada di dalam kompleks perumahan Bogor Nirwana Residence dan merupakan hotel berbintang 4 dengan total 223 kamar, dimana 184 unit kamar adalah untuk dijual sedangkan 39 unit lainnya untuk disewakan.
- **Hotel & Resor.** Pendapatan dari Hotel & Resor berasal dari hotel dan golf di Bali, hotel Aston yang terletak di kawasan Rasuna Epicentrum yang memiliki 450 kamar, resort di Lampung yaitu Krakatoa Nirwana Resort dengan 76 kamar serta Grand Elty Singgasana di Tenggara dengan total 74 unit.
- **Edutainment Waterpark.** Pendapatan ini berasal dari wahana rekreasi The Jungle Waterpark, yang berlokasi di dalam kompleks perumahan Bogor Nirwana Residence. The Jungle Waterpark terdiri atas kolam renang dengan berbagai ukuran dengan berbagai tema, giant aquarium, birdpark dan taman-taman yang bernuansa hijau. Selain itu, The Jungle Waterpark juga memiliki teater 4 dimensi.
- **Retail & Sportcenter.** Pendapatan ini berasal dari penyewaan ruang retail Plaza Festival yang berlokasi di kawasan Rasuna Epicentrum, yang memiliki kurang lebih 13.332 m² leasable area. Sedangkan pendapatan sportcenter merupakan pendapatan dari keanggotaan pusat kebugaran Elite Club Epicentrum di kawasan Rasuna Epicentrum, yang keanggotaannya pada tahun 2012 mencapai 2.555 orang.
- **Jasa Manajemen.** Pendapatan dari jasa manajemen merupakan hasil dari pengelolaan gedung-gedung dan sarana-sarana pada proyek Bakrieland.
- **Strata Hotels.** Income from strata hotels is primarily drawn from Pullman Bali Legian Nirwana located in Kuta, Bali. The hotel is a five-star establishment with a total of 360 units from which 80 units are not for sale but for lease. Another strata hotel project is Aston Hotel Bogor situated within the Bogor Nirwana Residence housing estate and is a four-star hotel with a total of 223 rooms from which 184 units are for sale, while the remaining 39 units are for lease.
- **Hotels & Resorts.** Income from Hotels & Resorts originates from hotel and golf in Bali, Aston Hotel located at Rasuna Epicentrum with 450 rooms, Krakatoa Nirwana Resort in Lampung with 76 rooms and Grand Elty Singgasana in Tenggara with 74 units.
- **Edutainment Waterpark.** The Jungle Waterpark located at the Bogor Nirwana Residence serves as the main source of income. The recreational facility features swimming pools of different sizes with distinct themes, a giant aquarium, bird park as well as gardens and parks. In addition, The Jungle Waterpark also has a four dimension theatre.
- **Retail & Sports Center.** Income is derived from the lease of retail space at Plaza Festival located at Rasuna Epicentrum, with roughly 13,332 sqm of leasable area. The sports center's earnings originate from the membership of the Elite Club Epicentrum at Rasuna Epicentrum. Membership at the club by 2012 has reached 2,555 people.
- **Management Service.** Income from management service is sourced from the management of buildings and facilities under Bakrieland projects.

Pendapatan bersih perusahaan tumbuh sebesar 53% dari Rp1.927,5 miliar di tahun 2011 menjadi Rp2.949,6 miliar di tahun 2012. Pendapatan Perusahaan terbesar berasal dari unit City Property yang tercatat sebesar Rp 2.058,1 miliar, atau mencakup 69,8% dari total pendapatan Perusahaan pada tahun 2012. Unit Residential juga memberikan kontribusi yang baik yaitu 17,7%, sedangkan unit Hotel dan Resort menyumbang 12,6% dari total pendapatan Perusahaan.

Pendapatan Usaha Berkelanjutan

Sebagai perusahaan properti yang proyek utamanya adalah membangun apartemen dan perumahan, pendapatan Bakrieland juga dipengaruhi oleh stabilitas kondisi makro ekonomi. Ketika terjadi gejala perekonomian seperti peningkatan suku bunga dan inflasi, atau terjadi fluktuasi nilai tukar yang dapat meningkatkan harga bahan baku/material bangunan, maka kinerja keuangan Perusahaan akan sangat mungkin terpengaruh. Dalam rangka mengantisipasi risiko-risiko tersebut, Bakrieland berupaya memperkuat pendapatan yang bersifat tetap dengan memiliki proyek-proyek yang menghasilkan pendapatan berkelanjutan.

Adapun sumber-sumber pendapatan berkelanjutan yang saat ini dimiliki Perusahaan adalah Perkantoran Wisma Bakrie 1 & 2, Aston Rasuna Residence, The Jungle Waterpark, Pan Pacific Nirwana Bali Resort, Plaza Festival dan Elite Club Epicentrum, Jasa Manajemen, gedung perkantoran Bakrie Tower, area komersial Lifestyle Center, Grand ELTY Krakatoa dan Pullman Bali Legian Nirwana. Untuk tahun 2012, jumlah pendapatan yang berasal dari proyek-proyek ini adalah sebesar Rp826,6 miliar atau sekitar 28% dari total pendapatan perusahaan. Jumlah ini meningkat dari Rp640 miliar di tahun 2011, namun secara kontribusi mengalami penurunan dari 33,2% dari total pendapatan perusahaan.

The Company's net income grew 53% from Rp1,927.5 billion in 2011 to Rp2,949.6 billion in 2012. The lion's share of Company earnings comes from the City Property Unit for Rp 2,058.1 billion or representing 69.8% from Company's total income in 2012. The Residential Unit also contributed considerably at 17.7%, while income from the Hotel and Resort Unit accounted for 12.6% from total Company income.

Recurring Income

As a property company whose main business is the development of apartments and residential properties, Bakrieland's income is also affected by the stability of macro economic conditions. In the event of economic volatility, such as rising interest rates and inflation, or fluctuations in exchange rate that can drive the price of raw/ construction materials upwards, the Company's financial performance will most likely be affected. To anticipate such risks, Bakrieland makes an effort to strengthen the sources of permanent income by developing projects that generate recurring revenue.

The sources of recurring income that the Company now rely on include office buildings Wisma Bakrie 1 & 2, Aston Rasuna Residence, The Jungle Waterpark, Pan Pacific Nirwana Bali Resort, Plaza Festival and Elite Club Epicentrum, Management Service, Bakrie Tower, Lifestyle Center, Grand ELTY Krakatoa and Pullman Bali Legian Nirwana. In 2012, total income from these projects amounted to Rp826.6 billion or 28% from total Company income. This is an increase from Rp640 billion in 2011, but in terms of contribution, figures have decreased from 33.2% of total Company revenue.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Pengakuan pendapatan

Pendapatan diakui ketika kemungkinan besar manfaat ekonomi masa depan akan mengalir ke Grup dan manfaat ini dapat diukur secara andal. Kriteria spesifik berikut juga harus dipenuhi sebelum pendapatan diakui.

Pendapatan dari penjualan real estat diakui berdasarkan PSAK 44 mengenai "Akuntansi Aktivitas Pengembangan Real Estat" paragraf 6-23, paragraf 23-32 dan paragraf 33-36 sebagai berikut:

- i) Pendapatan dari penjualan bangunan rumah tinggal, rumah toko dan bangunan sejenis lainnya beserta kavling tanahnya diakui dengan metode akrual penuh (full accrual method) apabila seluruh kriteria berikut terpenuhi:
 1. Proses penjualan telah selesai;
 2. Harga jual akan tertagih;
 3. Tagihan penjual tidak bersifat subordinasi terhadap pinjaman lain yang akan diperoleh pembeli di masa yang akan datang; dan
 4. Penjual telah mengalihkan risiko dan manfaat kepemilikan unit bangunan kepada pembeli melalui suatu transaksi yang secara substansi adalah penjualan dan penjual tidak lagi berkewajiban atau terlibat secara signifikan dengan unit bangunan tersebut.
- ii) Penjualan bangunan kondominium, apartemen dan perkantoran diakui dengan menggunakan metode persentase penyelesaian apabila seluruh kriteria di bawah ini dipenuhi, yaitu:
 1. Proses konstruksi telah melampaui tahap awal, yaitu pondasi bangunan telah selesai dan semua persyaratan untuk memulai pembangunan telah terpenuhi;
 2. Jumlah pembayaran oleh pembeli telah mencapai 20% dari harga jual yang telah disepakati dan jumlah tersebut tidak dapat diminta kembali oleh pembeli; dan

Revenue recognition

Revenue is recognized to the extent that it is probable that the economic benefit will flow to the Group and the revenue can be reliably measured. The following specific recognition criteria must also be met before revenue is recognized.

Revenues from real estate sales are recognized in accordance with PSAK No. 44 on "Accounting for Real Estate Development Activity" paragraph 6-23, paragraph 23-32 and paragraph 33-36 as follows:

- i) Revenues of selling houses, shop houses and other similar property and the lots of land are recognized under full accrual method if all of the following criterion are met:
 1. Selling process is done;
 2. The selling price is collectible;
 3. A sales invoice is insubordinately toward other borrowing that will gain by the buyer next time; and
 4. The seller has transferred the risks and reward of ownership of building to the buyer in transaction which substantially is a sales and the seller does not have any liability and involve in significantly with those unit.
- ii) The sale of condominiums, apartments and office buildings, are recognized using the percentage of completion method if all of the following criteria are satisfied, which are:
 1. The construction process has already commenced, that is the building foundation has been completed and all of the requirements to commence construction have been fulfilled;
 2. Total payment by the buyer at least 20% of the agreed selling price and the amount could not refundable; and

3. Jumlah pendapatan penjualan dan biaya unit bangunan dapat diestimasi dengan andal.

Pendapatan dari penjualan tanah dan rumah tinggal diakui dengan metode deposit (Deposit method) dengan kriteria sebagai berikut:

- Penjual tidak mengakui pendapatan atas transaksi penjualan unit real estat, penerimaan pembayaran dari pelanggan dibukukan sebagai uang muka.
- Piutang dari penjualan transaksi unit real estat tidak diakui.
- Unit real estat tersebut tetap dicatat sebagai aset penjual, demikian juga dengan liabilitas yang terkait dengan unit real estat tersebut, walau kewajiban tersebut telah dialihkan kepada pelanggan.
- Unit real estat tersebut tetap dicatat sebagai aset penjual, demikian juga dengan liabilitas yang terkait dengan unit real estat tersebut, walau kewajiban tersebut telah dialihkan kepada pelanggan.

Metode yang digunakan untuk menentukan persentase penyelesaian adalah berdasarkan biaya aktual yang telah dikeluarkan dibandingkan dengan estimasi jumlah biaya yang harus dikeluarkan untuk pengembangan proyek real estat tersebut.

Beban Pokok Penghasilan

Di tahun 2012, Perusahaan mencatat peningkatan sebesar 32,9% pada beban pokok penghasilan menjadi Rp1.332 miliar. Karena kenaikan ini lebih kecil dibandingkan dengan kenaikan penghasilan usaha, Perusahaan mencatat peningkatan laba kotor sebesar 74,9% menjadi Rp1.617,6 miliar di tahun 2012.

3. The total revenues and expenses of the property can be really estimated.

Revenues of selling land, houses and shop houses recognized by Deposit Method under the following criteria:

- The seller did not recognize revenues of selling real estate, advanced received from customer recognized as unearned revenues.
- Receivables from transaction of selling unit of real estate are not recognized.
- The unit real estate sold is recorded as the seller's assets, either liability is recorded, even the liabilities have been transferred to customers.
- The unit real estate sold is recorded as the seller's assets, either liability is recorded, even the liabilities have been transferred to customers.

The method used to determine the percentage of completion that is based on actual cost incurred compared with the estimated cost that should be expense for the development of real estate project.

Cost of Revenue

In 2012, the Company saw a 32.9% rise in its cost of revenue to the amount of Rp1,332 billion. As this increase is less than the growth in revenue, the Company posted a gross profit increase of 74.9% to reach Rp1,617.6 billion in 2012.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Beban Usaha

Komponen utama dari beban usaha Perusahaan adalah beban penjualan serta beban umum dan administrasi. Beban penjualan sebagian besar terdiri dari biaya iklan dan promosi serta komisi penjualan. Beban penjualan mengalami peningkatan sebesar 5,5% dari Rp101,1 miliar di tahun 2011 menjadi Rp106,6 miliar di tahun 2012. Termasuk dalam beban penjualan adalah biaya iklan dan promosi yang mengalami peningkatan sebesar 14,2% di tahun 2012 seiring dengan program diluncurkan oleh perusahaan. Namun komisi penjualan mengalami penurunan sebesar 6,5% menjadi RpRp38,9 miliar di tahun 2012 akibat adanya penjualan yang terjadi di tahun 2011 yang pendapatannya diakui di tahun 2012. Sehingga komisi penjualan telah terjadi di tahun 2011.

Sementara itu beban umum dan administrasi mengalami peningkatan sebesar 35% dari Rp537,4 miliar di tahun 2011 menjadi Rp725,6 miliar di tahun 2012. Komponen beban umum dan administrasi yang mengalami kenaikan yang cukup tinggi adalah komponen gaji, upah dan tunjangan, yang meningkat sebesar 41,1% dari Rp247,4 miliar di tahun 2011 menjadi Rp349,1 miliar di tahun 2012. Kenaikan beban gaji ini terutama disebabkan oleh banyaknya rekrutmen karyawan baru seiring dengan beberapa proyek baru yang diluncurkan oleh perusahaan. Beban gaji, upah dan tunjangan ini mencakup 48,1% dari total beban umum dan administrasi.

Selain beban gaji, upah dan tunjangan, beban penyusutan juga mengalami peningkatan yang cukup berarti dari Rp83,8 miliar di tahun 2011 menjadi Rp99,4 miliar di tahun 2012. Beban ini mencakup 13,7% dari total beban umum dan administrasi di tahun 2012.

Perusahaan juga mencatat peningkatan beban perbaikan dan pemeliharaan dari Rp49,4 miliar menjadi Rp58,7 miliar

Operating Expense

The main components of Company's operating expenses include sales and general and administrative costs. Sales costs largely consist of advertising and promotion expenses, and sales commission. Sales costs have increased 5.5% from Rp 101.1 billion in 2011 to Rp 106.6 billion in 2012. Advertising and promotion expenses as part of sales costs experienced an increase of 14.2% in 2012 in line with projects launched by the Company. Sales commission in contrast dropped 6.5%, thus totaling Rp 38.9 billion in 2012 due to sales made in 2011 and income recognized in 2012. As a result, sales commission was incurred in 2011.

General and administrative costs have risen 35% from Rp537.4 billion in 2011 to Rp725.6 billion in 2012. A fairly significant increase in general and administrative costs is recorded for the salary, wage and allowance component that climbed 41.1% from Rp247.4 billion in 2011 to Rp349.1 billion in 2012. This rise in salary costs is primarily due to the recruitment of a considerable number of new employees in line with the Company's launching of several new projects. Salary, wage and allowance expenses accounted for 48.1% of total general and administrative costs.

Apart from salary, wage and allowance expenses, depreciation costs have also experienced an appreciable increase from Rp83.8 billion in 2011 to Rp99.4 billion in 2012. These expenses accounted for 13.7% of total general and administrative costs for 2012.

The Company also recorded an increase in repair and maintenance costs from Rp49.4 billion to Rp58.7 billion in 2012.

di tahun 2012. Biaya perbaikan dan pemeliharaan aset-aset Perusahaan seperti gedung perkantoran, hotel, dan pusat perbelanjaan maupun kendaraan dilakukan secara rutin untuk memastikan bahwa seluruh aset Perusahaan berada dalam kondisi baik.

Company assets such as office buildings, hotels and shopping centers, and vehicles are maintained on a regular basis to ensure that all assets remain in mint condition.

Biaya untuk tenaga ahli mengalami peningkatan dari Rp23,9 miliar di tahun 2011 menjadi Rp27,2 miliar di tahun 2012. Tenaga ahli ini diperlukan untuk perencanaan infrastruktur bangunan, perencanaan desain baik eksterior dan interior serta arsitektur, dimana Perusahaan ingin memastikan bahwa konsep keseluruhan pembangunan berkualitas tinggi dan mampu bertahan dalam jangka panjang. Perusahaan juga memerlukan tenaga konsultan keuangan dimana Perusahaan menginginkan struktur pembiayaan terbaik untuk proyek-proyeknya.

Costs incurred for expert services have risen from Rp23.9 billion in 2011 to Rp27.2 billion in 2012. Experts are required for building infrastructure planning, interior and exterior designing and architectural planning as the Company needs to ensure the development of high quality, durable and long-lasting properties. The Company also solicits the services of financial consultants to guarantee the most viable financing structure for its projects.

Penghasilan (Beban) Bunga dan Keuangan - Bersih

Perusahaan mencatat peningkatan penghasilan (beban) bunga dan keuangan bersih dari Rp47,4 miliar di tahun 2011 menjadi (Rp473,8) miliar di tahun 2012. Peningkatan ini terutama berasal dari peningkatan beban transaksi derivatif dari Rp20,8 miliar di tahun 2011 menjadi (Rp309,8) miliar di tahun 2012 yang berasal dari meningkatnya probabilitas conversion option yang diakibatkan dari semakin dekatnya periode hak melakukan *put option* oleh *bondholder* atas Equity Link Bonds. Sementara itu, beban bunga bank dan lembaga keuangan juga mengalami kenaikan dari (Rp32,3) miliar di tahun 2011 menjadi (Rp161,3) miliar di tahun 2012 seiring dengan peningkatan hutang bank pada unit usaha properti.

Interest Income (Expenses) and Charges - Net

Company's interest income (expenses) and charges - net rose from Rp47.4 billion in 2011 to (Rp473.8) billion in 2012. This increase is largely due to higher derivatives transaction costs from Rp20.8 billion in 2011 to (Rp309.8) billion in 2012 as a result of higher probability of conversion option as the maturity date nears for bondholders to exercise the put option on equity-linked bonds. Meanwhile, bank and financial institution interest expense increased from (Rp32.3) billion in 2011 to (Rp161.3) billion in 2012 in line with an addition of bank loans in property business unit.

Penghasilan (Beban) Lain-lain

Selain pendapatan dan beban dari aktivitas operasi, Perusahaan juga mencatat penghasilan dan beban yang berasal dari kegiatan non operasional

Other Income (Expense)

Apart from income and expenses from operational activities, the Company also recorded income and expenses originating from other non-operational

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

lainnya. Di tahun 2012, Perusahaan membukukan penghasilan (beban) lain-lain bersih sebesar Rp71 miliar. Beban lain-lain ini terutama berasal dari pembayaran bagi hasil kepada pemilik unit *condotel* sebesar Rp42 miliar dan adanya denda pajak sebesar Rp36,7 miliar.

Perpajakan

Beban pajak tahun berjalan Perusahaan dan Anak perusahaan ditentukan berdasarkan laba kena pajak pada tahun yang bersangkutan yang dihitung berdasarkan tarif pajak yang berlaku di Indonesia. Lebih lanjut, pajak penghasilan sewa dan jasa pemeliharaan yang dikenakan pajak penghasilan final, beban pajak diakui proporsional dengan jumlah penghasilan menurut akuntansi. Perusahaan dan Anak perusahaan menerapkan metode penangguhan pajak untuk menentukan manfaat (beban) pajak sesuai dengan PSAK No. 46, "Akuntansi Pajak Penghasilan." Berdasarkan metode tersebut, Perusahaan mengakui aset dan kewajiban pajak tangguhan atas pengaruh pajak di masa yang akan datang yang mencerminkan perbedaan antara nilai tercatat aset dan kewajiban dengan masing-masing dasar pengenaan pajaknya. Kewajiban pajak tangguhan diakui untuk semua perbedaan temporer kena pajak, sedangkan aset pajak tangguhan hanya diakui jika terdapat kemungkinan penghasilan kena pajak di masa yang akan datang dapat dimanfaatkan terhadap perbedaan temporer tersebut. Perubahan aset dan kewajiban pajak tangguhan yang disebabkan oleh perubahan tarif pajak dibebankan pada tahun berjalan.

Tidak terdapat pengakuan atas aset dan kewajiban pajak tangguhan yang berhubungan dengan pajak penghasilan final. Amandemen terhadap kewajiban perpajakan dicatat pada saat diterimanya surat ketetapan, atau apabila dilakukan banding, ketika hasil banding sudah diputuskan.

activities. In 2012, the Company's other income (expenses) net amounted to Rp71 billion. Other expenses comprise mainly from profit-sharing payments to *condotel* unit owners of Rp42 billion and tax penalties amounting to Rp36.7 billion.

Tax

Tax expenses incurred by the Company and Subsidiaries for the current year are determined based on taxable profit in the given year calculated on the basis of tax rates applicable in Indonesia. Furthermore, income tax for lease and maintenance service subject to the final income tax is recognized in proportional to the amount of income calculated in compliance with accounting standards. The Company and Subsidiaries apply the deferred tax method to determine tax receivable (liability) according to PSAK No. 46 concerning "Accounting for Income Tax". Based on this method, the Company recognizes deferred tax assets and liabilities upon future tax impact which indicates the difference between the carrying value of assets and liabilities with the respective tax base. Deferred tax liabilities are recognized for all provisional tax differences, while deferred tax assets are only recognized when future taxable income can be used for the said temporary differences. Changes in deferred tax assets and liabilities resulting from adjustments to the tax rate shall be charged to the current year.

There is no recognition for deferred tax assets and liabilities related to the final income tax. Amendments to tax liabilities are recorded at the time of receipt of the directive, or upon filing for appeal when an appeal decision has been handed down.

Untuk tahun 2012 taksiran pajak bersih Perusahaan adalah sebesar Rp159,1 miliar, atau meningkat sebesar 54% dibandingkan dengan Rp103,3 miliar di tahun 2011.

Laba Bersih

Perusahaan mencatat peningkatan defisit pada laba yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk dari Rp19,2 miliar di tahun 2011 menjadi Rp1.202 miliar di tahun 2012, sebagai akibat dari tingginya beban bunga dan keuangan, cadangan kerugian penurunan nilai, kerugian akibat pembatalan penjualan unit rumah dan apartemen serta rugi bersih yang dicatat dari operasi yang telah dihentikan.

Kas Bersih dari Aktivitas Operasi

Arus kas dari aktivitas operasi Perusahaan sebagian besar berasal dari penerimaan kas dari pelanggan dikurangi dengan berbagai pembayaran dari kegiatan operasional termasuk kepada pemasok, karyawan, beban usaha, pembelian tanah serta pembayaran bunga dan pajak. Kas bersih dari aktivitas operasi pada tahun 2012 tercatat Rp817,5 miliar dibandingkan (Rp1.268,9) miliar pada tahun 2011 seiring dengan meningkatnya penghasilan di tahun 2012.

Kas Bersih dari Aktivitas Investasi Perubahan arus kas dari aktivitas investasi diantaranya karena perubahan pada aset tetap, investasi jangka pendek dan jangka panjang, penyertaan saham, penerimaan penjualan aset tetap serta perubahan pada dana dalam pembatasan. Pada tahun 2012, kas bersih Perusahaan dari aktivitas investasi tercatat sebesar (Rp2.283,9) miliar dibandingkan dengan Rp610,6 miliar pada tahun 2011 terutama seiring dengan peningkatan pada penyertaan saham dan penambahan aset tetap.

In 2012, the Company's net tax estimate amounted to Rp159.1 billion, a sharp increase of 54% compared to Rp103.3 billion in 2011.

Net Profit

The Company experienced a higher deficit in terms of profit which is attributed to the ownership of the parent entity from Rp19.2 billion in 2011 to Rp1,202 billion in 2012, as a consequence of high interest and financial expenses, allowance for impairment loss, loss on cancellation of sales of housing and apartments and net loss arising from terminated operations.

Net Cash from Operating Activities

Cash flow provided by Company's operating activities is mainly drawn from cash receipts from customers minus various payments for operating activities, including those paid to suppliers, employees, operating expenses, land procurement as well as interest and tax payments. Net cash from operating activities in 2012 amounted to Rp817.5 billion compared to (Rp1,268.9) billion in 2011 in line with increasing of revenue in 2012.

Net Cash from Investing Activities Changes in cash flow provided by investing activities are partly due to changes in fixed assets, short-term and long-term investments, participating interest, income from sales of fixed assets and changes to restricted funds. In 2012, the Company's net cash from investing activities amounted to (Rp2,283.9) billion compared to Rp610.6 billion in 2011 in line with increase in participating interest and additional of fixed assets.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Kas Bersih dari Aktivitas Pendanaan Perubahan arus kas dari aktivitas pendanaan sebagian besar mencakup perubahan pada pinjaman jangka pendek dan panjang termasuk obligasi serta perubahan utang dan piutang pihak berelasi. Kas bersih Perusahaan dari aktivitas pendanaan pada tahun 2012 tercatat sebesar Rp1.148,4 miliar di tahun 2012 dibandingkan dengan Rp394,5 miliar di tahun 2011. Kas bersih dari aktivitas pendanaan pada tahun 2012 antara lain berasal dari peningkatan pinjaman jangka panjang. Perusahaan akan tetap mengandalkan ketersediaan kas internal melalui aktivitas operasi Perusahaan (*operating cash inflow*) dengan didukung oleh pendanaan eksternal seperti hutang bank dan pendanaan dari pasar modal, guna memelihara tingkat likuiditas yang sehat di masa yang akan datang.

Laporan Posisi Keuangan

Aset

Total aset Perusahaan tercatat mengalami penurunan dari Rp17.707,9 miliar pada 31 Desember 2011 menjadi Rp15.235,6 miliar pada 31 Desember 2012. Penurunan ini disebabkan oleh divestasi PT Bakrie Toll Road pada tahun 2012, yang memiliki total aset tetap sekitar Rp3 triliun.

Persediaan

Pada akhir tahun 2012, Perusahaan mencatat penurunan persediaan menjadi Rp1.695,4 miliar dari Rp1.816,3 miliar pada akhir tahun 2011. Persediaan ini timbul dari aktivitas operasi Perusahaan, yaitu pembangunan proyek properti yang menghasilkan bangunan siap jual, bangunan dalam penyelesaian, maupun dalam bentuk tanah.

Lahan Cadangan

Bagi perusahaan properti, ketersediaan cadangan lahan (land bank) dalam skala yang cukup besar dan terletak di lokasi yang strategis merupakan modal pokok yang akan menjamin kelangsungan

Net Cash from Financing Activities Changes in cash flow provided by financing activities largely arise from changes in short-term and long-term loans, including bonds, and changes in related party's loans and receivables. Company net cash from financing activities in 2012 amounted to Rp1,148.4 billion in 2012 compared to Rp394.5 billion in 2011. Net cash from financing activities in 2012 among others originate from an increase in long-term loans. The Company shall continue to rely on the availability of internal cash from the Company's operating activities (operating cash inflow) bolstered by external financing, such as bank loans and financing from the capital market in order to maintain a healthy level of liquidity in years to come.

Balance Sheet

Assets

Company's total asset decreased from Rp17,707.9 billion in 31 December 2011 to Rp15,235.6 billion by 31 December 2012. This asset decrease is prompted by a divestment of Bakrie Toll Road in 2012 with a total fixed asset amounting to about Rp3 trillion.

Inventory

By the end of 2012, Company inventories decreased to Rp1,695.4 billion from Rp1,816.3 billion at the end 2011. These inventories are generated from company operations through the development of property projects that produce ready-to-sell buildings, buildings-in-progress or in the form of land.

Land Bank

For a property company, the availability of vast land banks situated in strategic locations is vital capital that guarantees business sustainability in years to come. The Company, in which one of its main

usaha di masa yang akan datang. Perusahaan yang salah satu produk utamanya adalah apartemen, memiliki cadangan lahan di kawasan Kuningan seluas 8,3 hektar per 31 Desember 2012, dimana hal ini merupakan salah satu perusahaan dengan landbank terbesar di kawasan CBD Jakarta. Semakin langkanya lahan kosong dengan luas area yang besar di kawasan CBD Jakarta, membuat nilai tanah di kawasan ini terus meningkat dari tahun ke tahun.

Di samping apartemen, Perusahaan juga merupakan pengembang besar untuk produk properti perumahan atau Landed Residential. Perusahaan saat ini memiliki cadangan lahan seluas 793 hektar di kawasan utama Kota Bogor. Untuk kawasan hunian, Perusahaan melihat bahwa pengembangan perumahan di Bogor lebih menarik dibandingkan dengan daerah-daerah lain di sekitar Jakarta seperti Tangerang ataupun Bekasi seiring dengan pesatnya pembangunan di kota tersebut. Tahun 2012, Perusahaan juga tengah membangun proyek residensial Sentul Nirwana yang berlokasi di Sentul dengan cadangan lahan seluas 12.780 hektar.

Hutang

Salah satu sumber pendanaan Perusahaan untuk membiayai proyek-proyek yang sedang dibangun adalah dengan hutang, baik dari pasar modal yaitu obligasi/sukuk, maupun dari perbankan dan sumber lainnya. Hal ini dikarenakan Perusahaan membangun proyek-proyek properti dan infrastruktur dalam skala yang besar sehingga membutuhkan pendanaan yang juga besar.

Hutang bank jangka pendek serta hutang bank dan lembaga keuangan jangka panjang di luar hutang obligasi tercatat sebesar Rp1,8 triliun pada 31 Desember 2012 atau menurun dibandingkan pada posisi 31 Desember 2011 yang sebesar Rp3,3 triliun.

products is the apartment buildings, by 31 December 2012 owns 8.3 hectares of land bank in the Kuningan area which represents one of the property developers with the largest land bank within Jakarta's main CBD area. Scarcity of vacant and sizeable plots of land within the main CBD area in Jakarta has driven land value upwards from year to year.

In addition to apartment buildings, Company is also a leading developer for Landed Residential properties. At present, the Company owns 793 hectares of land bank at Bogor's prime location. Bakrieland sees the development of landed residential properties in Bogor as being more lucrative compared to other areas around Jakarta such as Tangerang or Bekasi, in light of Bogor's rapid development. In 2012, Bakrieland also develops the Sentul Nirwana mega residential project located at Sentul on a parcel of land bank stretching across 12,780 hectares.

Debts

One of the Company's financing sources to fund ongoing projects is through loans, either from the capital market such as bonds/sukuk, or from banking institutions and other sources. This is deemed necessary as Bakrieland is involved in the development of large-scale property and infrastructure projects, which require substantial funding.

Short-term bank loans as well as long-term loans from banks and financial institution, aside from payable bonds, amounted to Rp1.8 trillion on 31 December 2012, a decrease from Rp 3.3 trillion recorded on 31 December 2011. This declining trend is due to the

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Penurunan ini antara lain disebabkan oleh divestasi anak Perusahaan PT Bakrie Toll Road yang memiliki hutang bank dan lembaga keuangan sekitar Rp2 triliun. Sedangkan untuk total hutang obligasi mengalami sedikit kenaikan di tahun 2012 dari Rp1,5 triliun di tahun 2011 menjadi Rp1,8 triliun seiring dengan kenaikan nilai Equity-Linked Bond akibat perubahan nilai wajar. Equity-Linked Bond ini diterbitkan oleh anak Perusahaan sebesar US\$155 juta dan akan jatuh tempo pada tanggal 23 Maret 2015.

Liabilitas

Pada tanggal 31 Desember 2012, total liabilitas Perusahaan tercatat sebesar Rp 6.071,4 miliar atau mengalami sedikit peningkatan dibandingkan Rp6.805,9 miliar per 31 Desember 2011. Kenaikan liabilitas ini antara lain berasal dari kenaikan uang muka pelanggan seiring dengan peningkatan permintaan terhadap proyek-proyek yang dimiliki Perusahaan. Di samping itu, utang kepada pihak terkait juga mengalami peningkatan dari Rp145,3 miliar pada tahun 2011 menjadi Rp305,7 miliar pada tahun 2012 terutama disebabkan oleh meningkatnya pinjaman PT Bukit Jonggol Asri kepada PT Sentul City, Tbk. sehubungan dengan pengembangan proyek Jungleland.

Ekuitas

Pada tanggal 31 Desember 2012, ekuitas yang dapat diatribusikan kepada entitas induk tercatat sebesar Rp7.306,2 miliar, mengalami penurunan sebesar 12,4% dibandingkan dengan Rp8.346,9 miliar pada tahun 2011 akibat rugi bersih yang dicatat Perusahaan pada tahun tersebut.

Struktur Permodalan

Secara historis, Perusahaan memiliki struktur permodalan yang konservatif. Hal ini tercermin dari besaran rasio hutangnya yang mengandung bunga (interest bearing liabilities) terhadap ekuitas Perusahaan yang relatif rendah.

divestment of the subsidiary PT Bakrie Toll Road that owes Rp2 trillion in loans from banks and financial institutions. Total payable bonds, on the other hand, saw a slight increase in 2012 from Rp1.5 trillion in 2011 to Rp1.8 trillion in line with the rising value of Equity-Linked Bonds as a result of changes in fair value. Equity-Linked Bonds were issued by the Subsidiary for US\$155 million and shall mature on 23 March 2015.

Liabilities

On 31 December 2012, Company's total liabilities reached Rp 6,071.4 billion, a slight increase from Rp 6,805.9 billion on 31 December 2011. This rise in liabilities is partly due to the higher amount of down payment that customers must pay in line with increasing demand for Company-owned projects. Furthermore, loans to related parties also saw an increase from Rp 145.3 billion in 2011 to Rp305.7 billion in 2012, primarily because PT Bukit Jonggol Asri has secured more loans from PT Sentul City, Tbk. for the development of the Jungleland project.

Equity

On 31 December 2012, equity related to the parent entity amounted to Rp7,306.2 billion, which is a 12.4% drop compared to Rp8,346.9 billion in 2011 due to net loss recorded by the Company in the said year.

Capital Structure

The Company historically takes on a conservative capital structure. This is reflected in its relatively low debt ratio that contains interest-bearing liabilities against Company equity. The Company's ratio is 0.49x in 2012 which has slid

Rasio tersebut dalam Perusahaan tercatat sebesar 0,49x pada tahun 2012, mengalami penurunan dibandingkan 0,59x pada tahun 2011. Kendati mengalami rugi bersih di tahun 2012, ekuitas Perusahaan tetap merupakan salah satu yang terbesar diantara perusahaan properti di Indonesia. Tingginya ekuitas ini mencerminkan komitmen pemegang saham atas kelangsungan jalannya Perusahaan dalam jangka panjang. Sebagai perusahaan properti, Perusahaan senantiasa mengandalkan ekuitasnya dalam melakukan pembelian aset terutama tanah.

Dalam membiayai pembangunan proyek-proyek yang ada, selain dari ekuitas, perusahaan properti memerlukan sumber-sumber permodalan yang tepat. Sebagian besar hutang Perusahaan bersifat jangka panjang, dimana hal tersebut sejalan dengan karakteristik proyek-proyek properti Perusahaan yang bersifat jangka panjang seperti apartemen. Di samping itu, hutang jangka panjang juga memberikan fleksibilitas waktu bagi Perusahaan dan mencerminkan kepercayaan kreditor yang baik.

Ke depan, Perusahaan akan tetap menjaga struktur permodalannya agar tetap ideal, dengan menjaga tingkat hutangnya kurang dari 100% terhadap ekuitas.

Sementara itu, terkait pinjaman, baik dari bank, lembaga keuangan, maupun institusi lainnya, jumlah pinjaman maupun jangka waktunya akan disesuaikan dengan jumlah dan jenis proyek yang dikerjakan.

Rasio-Rasio Utama

Solvabilitas

Rasio solvabilitas menunjukkan kemampuan Perusahaan dalam memenuhi seluruh liabilitasnya, termasuk liabilitas finansialnya yaitu

from 0.59x in 2011. Despite a net loss in 2012, Company equity has remained one of the highest among property companies in Indonesia. This high level of equity is mirrored in the commitment of shareholders to ensure the sustainability of Company operations. As a property developer, the Company shall consistently rely on its equity for the purchase of assets, primarily land.

In financing the development of ongoing projects, apart from equity, a property company also requires the appropriate capital sources. A larger proportion of Company loans are long-term, which are consistent with the characteristic of the Company's property projects that are long-term by nature, such as the apartment projects. In addition, long-term debt also allows the Company time flexibility and reflects creditors' trust.

In the future, the Company shall continue to maintain its capital structure at an ideal composition by making sure that its debt level is less than 100% against its equity.

With regard to loans, either from banks, financial institutions or other agencies, the amount of debt and its duration shall be in accordance with the amount and type of project undertaken.

Key Ratios

Solvability

The solvability ratio demonstrates the ability of the Company to fulfill its overall liabilities, including financial obligations in the form of interest-bearing liabilities.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

hutang yang mengandung bunga (interest bearing liabilities). Solvabilitas Perusahaan dapat diukur dengan membandingkan total liabilitas dengan total aset, maupun dengan membandingkan total liabilitas keuangan dengan total ekuitas. Kondisi solvabilitas Perusahaan juga dapat dilihat dari perbandingan antara liabilitas yang mengandung bunga dengan laba sebelum bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi (EBITDA).

- Solvabilitas atas Total Liabilitas
Tingkat solvabilitas Perusahaan berdasarkan perbandingan antara total liabilitas dengan total aset Perusahaan per tanggal 31 Desember 2012 dan 31 Desember 2011 masing-masing adalah sebesar 40,2% dan 38,4%. Sedangkan tingkat solvabilitas Perusahaan apabila berdasarkan perbandingan antara total liabilitas dengan ekuitas yang dapat diatribusikan kepada entitas induk per tanggal 31 Desember 2012 dan 31 Desember 2011 adalah masing-masing sebesar 84,5% dan 81,5%.

Rasio-rasio solvabilitas Perusahaan berada pada kisaran yang relatif moderat, dan mencerminkan besarnya aset dan ekuitas Perusahaan yang cukup mampu dalam memenuhi liabilitas Perusahaan.

- Solvabilitas atas Liabilitas Mengandung Bunga
Di samping itu, Perusahaan juga memiliki kemampuan yang cukup baik dalam memenuhi liabilitasnya terhadap hutang yang mengandung bunga (interest bearing liabilities), dimana hal ini merupakan faktor yang umumnya dipandang penting oleh kreditur pemberi pinjaman. Salah satu rasio yang digunakan adalah dengan membandingkan total hutang berbunga terhadap ekuitas Perusahaan. Rasio hutang

The Company's solvability can be measured by comparing total liability to total assets, and between total financial liabilities and total equity. Company solvability is also indicated by making a comparison of interest-bearing liabilities with earnings before interest, tax, depreciation and amortization (EBITDA).

- Solvability over Total Liability
Company's solvability based on comparison between total liabilities and total assets by 31 December 2012 and 31 December 2011 is at 40.2% and 38.4% respectively. When Company solvability is based on comparison between total liabilities and equity attributed to the parent entity for 31 December 2012 and 31 December 2011, the ratios are 84.5% and 81.5% respectively.

The Company's solvability ratios are within a relatively moderate range, and this reflects the amount of Company assets and equity capable of fulfilling Company liabilities.

- Solvability over Interest-Bearing Liabilities
Apart from the above, the Company has also demonstrated sufficient capacity to fulfill its obligation towards interest-bearing liabilities. This is a crucial factor that creditors normally take into serious consideration. One of the ratios applied is by comparing total interest-bearing liabilities with Company equity. The Company's interest bearing liability-to-equity

Perusahaan terhadap ekuitasnya yang mengandung bunga pada tahun 2012 dan 2011 berturut-turut adalah sebesar 0,49x dan 0,59x.

ratio in 2012 and 2011 is 0.49x and 0.59x respectively.

Rentabilitas

Rasio rentabilitas menunjukkan kemampuan Perusahaan dalam menghasilkan keuntungan pada suatu periode tertentu. Rentabilitas Perusahaan antara lain diukur dengan rasio-rasio margin laba bersih, tingkat pengembalian aset (return on assets), dan tingkat pengembalian ekuitas (return on equity). Karena Perusahaan membukukan defisit pada jumlah laba yang dapat diatribusikan kepada pemilik entitas induk di tahun 2012 maka seluruh rasio ini tidak tersedia.

Rentability

The rentability ratio signifies Company ability to generate profit within a given period. Company rentability among others is measured by ratios related to net profit margin, return on assets and return on equity. As the Company recorded a deficit in the amount of profit attributed to ownership of the parent entity in 2012, all of these ratios were unavailable.

Kolektibilitas Piutang

Kolektibilitas piutang menunjukkan seberapa cepat piutang-piutang hasil penjualan Perusahaan dapat tertagih, untuk selanjutnya tercatat menjadi penjualan. Kolektibilitas piutang dapat diukur melalui umur piutang. Namun demikian, umur piutang masing-masing unit usaha Perusahaan memiliki perbedaan karakteristik yang cukup besar, karena adanya perbedaan jenis produk yang dijual pada masing-masing unit usaha. Untuk unit usaha Landed Residential dengan produk utama perumahan, umur piutangnya pada umumnya jauh lebih pendek dari unit usaha City Property yang memiliki produk utama apartemen. Hal ini disebabkan oleh jangka waktu pembangunan perumahan yang relatif pendek yaitu sekitar 5 hingga 6 bulan sedangkan pembangunan apartemen lebih panjang yaitu sekitar 2 tahun.

Collectability of Receivables

The collectability of receivables refers to how quickly the Company can collect outstanding account receivables to later be recorded as sales. Collectability can be measured from receivables aging. Nevertheless, the age of receivables for each Company business unit have widely different characteristics due to distinctions in the type of product sold by each business unit. For the Landed Residential business unit with housing units as its main product, the age of receivables is much shorter than the City Property business unit where apartments are its core product. This is due to the relatively short duration required for developing housing units that takes an average of 5 to 6 months, while apartments take longer to build at roughly 2 years.

Kebijakan Akuntansi yang Signifikan

Laporan keuangan konsolidasian telah disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia ("SAK"), yang mencakup Pernyataan dan Interpretasi yang dikeluarkan oleh Dewan Standar Akuntansi Keuangan Ikatan Akuntan Indonesia ("DSAK").

Significant Accounting Policies

Consolidated financial statements have been prepared in conformity with the Statement of Standard Financial Accounting (SAK) applicable in Indonesia that covers the Statement and Interpretation issued by the Council on the Statement of Standard Financial

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Seperti diungkapkan dalam catatan-catatan terkait di bawah ini, beberapa standar akuntansi yang telah direvisi dan diterbitkan, diterapkan efektif tanggal 1 Januari 2012.

Untuk penjelasan lengkap atas kebijakan akuntansi yang signifikan diungkapkan dalam Catatan 2 atas laporan keuangan konsolidasian dengan judul "Kebijakan Akuntansi yang Signifikan."

Transaksi dengan Pihak-Pihak Berelasi

Efektif tanggal 1 Januari 2011, Perusahaan menerapkan PSAK No. 7 (Revisi 2010), "Pengungkapan Pihak-pihak Berelasi". PSAK revisi ini mensyaratkan pengungkapan hubungan, transaksi dan saldo pihak-pihak berelasi, termasuk komitmen, dalam laporan keuangan konsolidasian. Penerapan PSAK yang direvisi tersebut memberikan pengaruh terhadap pengungkapan terkait dalam laporan keuangan konsolidasian. Untuk detail informasi transaksi dengan pihak-pihak berelasi diungkapkan pada halaman 145 nomor 41 dengan judul "Transaksi dan Saldo Dengan Pihak-Pihak Berelasi" di catatan atas laporan keuangan konsolidasian.

Transaksi dan Saldo dalam Mata Uang Asing

Transaksi dalam mata uang asing dijabarkan ke mata uang Rupiah dengan menggunakan kurs yang berlaku pada tanggal transaksi. Pada tanggal laporan posisi keuangan, aset dan liabilitas moneter dalam mata uang asing disesuaikan dengan kurs tengah Bank Indonesia yang berlaku pada tanggal transaksi terakhir untuk periode tersebut. Laba atau rugi kurs yang timbul dikreditkan atau dibebankan pada laporan laba rugi komprehensif konsolidasian.

Pada tanggal 31 Desember 2012 dan 2011, nilai tukar yang digunakan masing-masing adalah Rp9.670 dan Rp9.068 per US\$.

Accounting (DSAK) of the Indonesian Accountants' Association. As described below, several accounting standards that have been revised and issued have taken effect on 1 January 2012.

A detailed explanation on significant accounting policies is provided in Notes 2 on consolidated financial statements under the title "Significant Accounting Policies."

Transactions with Related Parties

As of 1 January 2011, the Company has applied PSAK No. 7 (2010 Revision) on "Related Party Disclosures". The revised PSAK requires the disclosure of relations, transactions and outstanding balances with an entity's related parties, including commitments, in the consolidated financial statements. The application of the revised PSAK shall affect disclosures associated with consolidated financial statements. For more information on transactions with related parties, see page 145 number 41 on "Transactions and Balances of Related Parties" in the notes to consolidated financial statements.

Transactions and Balances in Foreign Currency

Transactions in foreign currencies shall be described in Rupiah using the exchange rate prevailing at the date of transaction. On the date of the balance sheet, monetary assets and liabilities in a foreign currency shall be adjusted with Bank Indonesia's middle exchange rate applicable at the date of the last transaction for the said period. Gains or losses arising from the conversion shall be credited or charged to the consolidated comprehensive profit and loss statement.

On 31 December 2012 and 2011, the applicable exchange rate was Rp 9,670 and Rp 9,068 per US\$ respectively.

Persediaan

Harga perolehan persediaan real estat dialokasikan ke masing-masing proyek real estat dengan menggunakan metode identifikasi khusus untuk beban langsung dan berdasarkan meter persegi untuk beban fasilitas umum dan sosial. Harga perolehan persediaan real estat meliputi biaya perizinan, pembebasan (ganti rugi) tanah, pengurusan surat-surat tanah, pematangan tanah, prasarana, pengembangan dan pembangunan proyek, termasuk kapitalisasi bunga selama masa pembangunan dan pengembangan. Persediaan real estat yang berupa bangunan apartemen dengan hak kepemilikan (strata title) dicatat berdasarkan biaya perolehan yang ditentukan dengan menggunakan metode rata-rata dan dinyatakan sebesar nilai yang lebih rendah antara biaya perolehan dan estimasi nilai realisasi bersih. Nilai realisasi bersih merupakan estimasi nilai jual dikurangi biaya pengembangan untuk menghasilkan produk yang siap dijual dan biaya untuk merealisasi penjualan.

Selisih antara harga perolehan dengan estimasi nilai realisasi bersih dibukukan dalam laporan laba rugi komprehensif konsolidasian dalam akun "Beban Pokok Penjualan." Bangunan dalam proses pengembangan dan bangunan yang siap untuk dijual dikelompokkan sebagai "Persediaan" di dalam laporan posisi keuangan konsolidasian. Persediaan makanan, minuman, perlengkapan dan barang dagangan hotel dinyatakan sebesar nilai terendah antara biaya perolehan dan nilai realisasi bersih. Biaya perolehan ditentukan dengan menggunakan metode rata-rata. Nilai realisasi bersih ditentukan berdasarkan taksiran harga jual yang wajar setelah dikurangi taksiran biaya yang diperlukan untuk menjual persediaan tersebut. Penyisihan penurunan nilai persediaan dilakukan untuk mengurangi nilai tercatat menjadi nilai realisasi bersih. Penyisihan persediaan usang atau

Inventory

The acquisition cost of real estate inventory is allocated to each real estate project by using the identification method specifically for direct costs and based on per square meter for all expenses related to public and social facilities. The acquisition cost of real estate inventory covers the cost of licensing, land acquisition (compensation), land certificates, land maturation, infrastructure, project development and construction, including interest capitalization during the construction and development period. Real estate inventory in the form of apartment buildings with ownership right (strata title) is recorded based on acquisition cost determined through the average method and stated at the lower of acquisition cost or estimated net realizable value. Net realizable value is the estimated sales value minus the development cost for producing ready-for-sale products and the cost to actualize the sales.

The difference between acquisition cost and estimated net realizable value shall be recorded in the consolidated comprehensive profit and loss statement under the "Cost of Goods Sold" account. Buildings in progress and those ready for sale shall be categorized as "Inventory" in the consolidation balance sheet. The inventory for hotel food, beverages, supplies and merchandise is stated according to the acquisition cost or net realizable value whichever is the lowest. Acquisition cost is determined through the average method. Net realizable value is calculated based on the estimated fair selling price after deduction of the estimated cost necessary for selling the inventory. Allowance for impairment of inventory is necessary for reducing the carrying amount to the net realizable value. Allowance for inventory obsolescence or slow-moving

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

persediaan yang perputarannya lambat, ditentukan, jika ada, berdasarkan penelaahan atas kondisi masing-masing persediaan pada akhir tahun.

Tanah Yang Belum Dikembangkan

Tanah yang belum dikembangkan dinilai berdasarkan harga perolehan, yang meliputi antara lain biaya pembebasan (ganti rugi), pengurusan surat-surat tanah dan pematangan tanah. Pada saat dimulainya pengembangan prasarana, nilai tanah tersebut akan direklasifikasi ke akun persediaan sebagai persediaan dalam pembangunan atau aset tetap sebagai proyek dalam penyelesaian.

Properti Investasi

Efektif 1 January 2012, Grup menerapkan PSAK No. 13 (Revisi 2011), "Properti Investasi". PSAK revisi ini mengatur pengakuan, pengukuran dan pengungkapan properti investasi yang meliputi pengukuran properti investasi yang diakui dalam akun sewa dicatat sebagai sewa pembiayaan dan pengukuran dalam laporan keuangan lessor atas properti investasi yang disediakan kepada lessee sebagai sewa operasi. Penerapan PSAK revisi ini tidak berdampak signifikan terhadap laporan keuangan konsolidasian.

Properti investasi dinyatakan sebesar biaya perolehan termasuk biaya transaksi dikurangi akumulasi penyusutan dan penurunan nilai, jika ada, kecuali tanah yang tidak disusutkan. Jumlah tercatat termasuk bagian biaya penggantian dari properti investasi yang ada pada saat terjadinya biaya, jika kriteria pengakuan terpenuhi, dan tidak termasuk biaya harian penggunaan properti investasi.

Properti investasi Grup terdiri dari tanah, bangunan, dan prasarana yang dikuasai Grup untuk menghasilkan sewa atau untuk kenaikan nilai atau keduanya, dan tidak untuk digunakan dalam produksi atau penyediaan barang

inventory is determined, if any, based on an appraisal of the condition of the respective inventory at the end of the year.

Undeveloped Land

Land that has yet to be developed is valued based on the price of acquisition that among others cover the cost for land acquisition (compensation), land certificates and land maturation. At the start of infrastructure development, the land value shall be reclassified under the inventory account as work-in-process inventory or fixed asset as a completed project.

Investment Property

As of 1 January 2012, the Group has applied PSAK No. 13 (2011 Revision) concerning "Investment Property". This revised PSAK regulates on the recognition, valuation and disclosure of investment properties that include valuation of the investment property recognized in the lease account that is stated as finance lease, and valuation in the lessor's financial statement of investment property provided by the lessee is stated as operating lease. The application of this revised PSAK does not have a significant impact on the consolidated financial statement.

Investment property is stated as the amount of acquisition cost including transaction costs minus accumulated depreciation and impairment, if any, except non-depreciable land. The stated amount includes the portion of replacement costs from the investment property present at the time the costs are incurred, if the recognition criteria has been met, and excludes the cost of daily use of investment property.

The Group's investment property consists of land, building and infrastructure under the control of the Group for lease or increasing the property's value, or both, and not for use in the production process or supply

atau jasa untuk tujuan administratif atau dijual dalam kegiatan usaha sehari-hari.

of goods or services for administrative purposes or for sale in running daily business operations.

Penyusutan bangunan dan prasarana dihitung dengan menggunakan metode garis lurus selama umur manfaat aset tetap selama 20 tahun.

The depreciation of buildings and infrastructure is calculated by using the straight-line method over the useful life of the fixed asset for 20 years.

Properti investasi dihentikan pengakuannya pada saat pelepasan atau ketika properti investasi tersebut tidak digunakan lagi secara permanen dan tidak memiliki manfaat ekonomis di masa depan yang dapat diharapkan pada saat pelepasannya. Laba atau rugi yang timbul dari penghentian atau pelepasan properti investasi diakui dalam laporan laba rugi konsolidasian dalam tahun terjadinya penghentian atau pelepasan tersebut.

An investment property is no longer recognized at the time of release or when the investment property is no longer in permanent use and brings no economic benefit in the future that can be expected at the time of its release. Gains or losses arising from this termination or release of investment property are recognized in the consolidated profit and loss statement in the year of the termination or release.

Transfer ke properti investasi dilakukan jika, dan hanya jika, terdapat perubahan penggunaan yang ditunjukkan dengan berakhirnya pemakaian oleh pemilik, dimulainya sewa operasi ke pihak lain atau selesainya pembangunan atau pengembangan. Transfer dari properti investasi dilakukan jika, dan hanya jika, terdapat perubahan penggunaan yang ditunjukkan dengan dimulainya penggunaan oleh pemilik atau dimulainya pengembangan untuk dijual.

Transfer to investment property can only be made if and only if, there is a change in use as shown in the cessation of use by the owner, start of operating lease to another party or completion of development or construction. Transfer from property investment can only occur, if and only if, there is a change in use as demonstrated in the start of use by the owner or start of development for sale.

Untuk transfer dari properti investasi ke properti yang digunakan sendiri, Grup menggunakan metode biaya pada tanggal perubahan penggunaan. Jika properti yang digunakan sendiri oleh Grup menjadi properti investasi, Grup mencatat properti tersebut sesuai dengan kebijakan aset tetap sampai dengan saat tanggal terakhir perubahan penggunaannya.

For a transfer from investment property to property for own use, the Group adopts the cost method on the date of the change in use. If the property used by the Group becomes an investment property, the Group shall record the property according to applicable fixed asset policy until the last date of change in use.

Penggunaan Estimasi

Penyusunan laporan keuangan konsolidasian sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum mengharuskan manajemen untuk membuat pertimbangan, estimasi dan

Use of Estimates

Consolidated financial statements prepared in compliance with generally accepted accounting principles require management to make considerations, estimates and assumptions that affect

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

asumsi yang mempengaruhi jumlah aset dan liabilitas dan pengungkapan aset dan liabilitas kontijensi pada tanggal laporan keuangan konsolidasian serta jumlah penghasilan dan beban selama tahun berjalan. Hasil yang sebenarnya dapat berbeda dari jumlah yang diestimasi.

Transaksi-Transaksi Off Balance Sheet

Pada periode yang berakhir 31 Desember 2012, Perusahaan tidak melakukan transaksi yang dicatat secara off balance sheet.

Prospek Perusahaan

Di samping prospek makro ekonomi Indonesia dan industri properti yang positif, prospek usaha Perusahaan dan anak Perusahaan juga ditunjang oleh hal-hal sebagai berikut:

- Lokasi dari proyek-proyek Perusahaan dan Anak Perusahaan yang strategis. Dalam usaha real estat dan properti, lokasi merupakan salah satu faktor utama dari suksesnya usaha pemasaran suatu proyek.
- Adanya kesesuaian antara pemilihan target pasar dari setiap proyek dengan lokasi dan rancangan produknya.
- *Track record* (rekam jejak) yang panjang dan baik sebagai pengembang properti di tanah air. Secara detail, prospek usaha dari tiap-tiap unit bisnis Perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut:

Apartemen/Kondominium

Meningkatnya minat untuk tinggal di pusat kota yang disebabkan oleh semakin padatnya lalu lintas, meluasnya daerah yang terkena banjir dan perubahan gaya hidup telah membuat permintaan atas unit-unit apartemen cenderung meningkat. Hal ini tentu berdampak sangat baik bagi Perusahaan yang saat ini sedang mengembangkan tiga proyek kondominium yaitu The Grove Condominium, The Grove Suites dan The Wave di Rasuna Epicentrum.

the amount of assets and liabilities and disclosure of contingent assets and liabilities on the date of the consolidated financial statement and amount of income and expenses for the current year. The actual results may differ from the estimated amount.

Off Balance Sheet Transactions

For the period that ends on 31 December 2012, the Company was not engaged in transactions recorded off balance sheet.

Company Prospects

Apart from macro economic prospects in Indonesia and promising projections for the property industry, the business prospect of the Company and Subsidiaries is also bolstered by the following aspects:

- Strategic location of Company and Subsidiary projects. In the real estate and property business, location is a primary factor for the marketing success of a project.
- Compatibility between selected target market of each project and product location and design.
- Well-established and proven track record as a property developer in Indonesia. Details on business prospects for each Company business unit are as follows:

Apartment/Condominium

Growing interest in residing at the heart of the city given the increasing levels of traffic congestion, more extensive flood-prone areas and lifestyle shifts has led to an upward spiral in the demand for apartments. This undoubtedly augurs well for the Company currently in the middle of developing three condominium projects, namely The Grove Condominium, The Grove Suites and The Wave at Rasuna Epicentrum.

Didukung oleh lokasi yang sangat strategis yaitu di Jalan H.R. Rasuna Said, Kuningan, Jakarta Selatan, fasilitas pendukung yang sangat lengkap, komunitas yang telah terbentuk dan terdapatnya jalur TransJakarta, proyek apartemen yang sedang dikerjakan Perusahaan diproyeksikan memiliki prospek yang menjanjikan.

Perumahan

Mahalnya harga tanah di Jakarta dan semakin terbatasnya lahan di Jakarta, telah membuat daerah di sekitar Jakarta seperti Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi menjadi incaran bagi masyarakat yang bekerja di Jakarta. Dengan kondisi seperti ini, proyek perumahan Perusahaan terbesar yaitu Bogor Nirwana Residence (BNR) yang berlokasi di kota Bogor dan proyek mega residensial Sentul Nirwana di Sentul memiliki potensi yang cukup baik.

Disamping memiliki lokasi yang strategis, proyek perumahan BNR Perseroan juga memiliki fasilitas yang sangat lengkap (The Jungle dan kawasan retail) serta komunitas yang telah terbentuk yang tercermin dari jumlah unit yang terjual telah melebihi 3.000 unit. Didukung promosi yang efektif, skema pembayaran yang beragam serta pembidikan segmen pasar yang tepat, proyek perumahan yang dikembangkan Perusahaan ini diharapkan dapat terus meningkatkan kinerja terbaiknya.

Perkantoran

Perusahaan mengelola dua gedung perkantoran yaitu Wisma Bakrie 1 dan Wisma Bakrie 2 yang memiliki lokasi strategis yaitu di pusat bisnis Jalan H.R. Rasuna Said, Kuningan, Jakarta Selatan. Tingkat hunian rata-rata dari Wisma Bakrie 1 dan Wisma Bakrie 2 di tahun 2012 masing-masing adalah 98% dan 85%.

Supported by highly strategic locations at H.R. Rasuna Said Street, Kuningan, South Jakarta, all-inclusive supporting facilities, established communities and easy access to the TransJakarta public transport route, apartment projects being developed by the Company shall consistently see bright business prospects.

Housing

The steep price of land in Jakarta and increasingly dwindling land availability in the city has turned suburban areas such as Bogor, Depok, Tangerang and Bekasi into much sought-after residential locations for those working in Jakarta. Under such circumstances, the Company's largest housing project, Bogor Nirwana Residence (BNR) located in Bogor city and its mega residential project, Sentul Nirwana in Sentul hold tremendous business potential.

Apart from its strategic location, the BNR residential project also boasts a complete range of facilities (The Jungle and retail complex) and an already flourishing community. Its success is reflected in sales figures that show 3,000 units already taken. Supported by effective promotions, varied payment schemes and accurate market segmentation, residential projects developed by the Company are expected to maintain the best performance that they can offer.

Offices

The Company manages two office buildings, namely Wisma Bakrie 1 and Wisma Bakrie 2 strategically located at the business hub along H.R. Rasuna Said Street, Kuningan, South Jakarta. The average occupancy rate for Wisma Bakrie 1 and Wisma Bakrie 2 in 2012 reached 98% and 85% respectively.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Perusahaan juga mengelola gedung perkantoran Bakrie Tower dan Lifestyle Center dengan tingkat hunian rata-rata sebesar 94,7% dan 92,8%. Dengan kecenderungan membaiknya kondisi perekonomian di Indonesia yang dapat berujung pada percepatan roda usaha, diharapkan bisnis perkantoran juga akan membaik. Tingkat hunian gedung perkantoran di CBD Jakarta pada tahun 2012 cukup tinggi atau sekitar 97.3%.

Perhotelan

Perusahaan memiliki beberapa hotel diantaranya Aston Rasuna Hotel & Residence dengan tingkat hunian rata-rata di tahun 2012 sebesar 88,9% atau lebih tinggi dari rata-rata tingkat hunian hotel di CBD Jakarta sebesar 67,2% di tahun 2012 (sumber: Property Market Data, Colliers International Indonesia), Aston Bogor Hotel & Resort dengan tingkat hunian 68,3%, Hotel Pullman Bali Legian Nirwana dengan tingkat hunian rata-rata sebesar 73% serta Hotel Pan Pacific Nirwana Bali Resort dengan tingkat hunian rata-rata sebesar 50%.

Dengan proyeksi perekonomian Indonesia yang tetap solid dan pertumbuhan sektor pariwisata nasional di tahun 2013, maka hotel-hotel yang berorientasi pada tamu bisnis di Jakarta ataupun pariwisata di Bali diproyeksikan akan tetap memiliki prospek yang cerah.

Pusat Perbelanjaan

Saat ini Perusahaan mengelola sebuah pusat perbelanjaan yang bernama Plaza Festival yang berlokasi di pusat bisnis di Jalan H.R. Rasuna Said, Kuningan, Jakarta Selatan dengan tingkat hunian yang hampir mendekati optimal yaitu 98,3% di tahun 2012. Tingkat hunian ini mengalami peningkatan dari 78,9% di tahun 2011 seiring dengan diselesaikannya revitalisasi Plaza Festival yang dilakukan oleh Perusahaan.

The Company also runs the Bakrie Tower and Lifestyle Center office premises with an average occupancy rate of 94.7% and 92.8%. With an economic trajectory further improving in Indonesia that can well accelerate business growth, the office sector is also expected to show brighter prospects. The occupancy rate for office buildings at CBD Jakarta in 2012 has reached the impressive level of 97.3%.

Hotels

The Company owns several hotels that include Aston Rasuna Hotel & Residence with an average occupancy rate of 88.95% in 2012 which is higher than the average occupancy rate for hotels in CBD Jakarta at 67.2% in 2012 (source: Property Market Data, Colliers International Indonesia), Aston Bogor Hotel & Resort with an occupancy rate of 68.3%, Pullman Bali Legian Nirwana Hotel at 73% and Pan Pacific Nirwana Bali Resort at 50%.

As Indonesia's economic forecasts are expected to remain solid and the national tourism sector to grow rapidly in 2013, hotels oriented towards catering to the needs of business guests in Jakarta and tourists in Bali can continue to seize upon lucrative business opportunities.

Shopping Centers

The Company currently manages a shopping complex named Plaza Festival located at the business center at H.R. Rasuna Said Street, Kuningan, South Jakarta with a near optimal tenancy rate of 98.3% in 2012. This occupancy rate has surged from 78.9% in 2011 in line with the completion of the revitalization of Plaza Festival by the Company.

Kawasan Wisata

Kemajuan dalam dunia usaha berpengaruh terhadap meningkatnya kesibukan kerja yang dapat meningkatkan kejenuhan, sehingga kebutuhan untuk berekreasi dan beristirahat dengan suasana berbeda merupakan hal yang diinginkan oleh orang-orang yang setiap harinya penuh dengan kesibukan kerja rutin.

Dalam mengantisipasi permintaan yang muncul atas tempat wisata alternatif serta relatif sudah jenuhnya kawasan wisata seperti daerah Puncak dan Anyer, Perusahaan memiliki kawasan wisata petualangan terpadu di Lampung yang terencana dengan berbagai pilihan fasilitas. Dipilihnya Lampung sebagai lokasi pengembangan kawasan wisata tidak terlepas dari lokasi Lampung yang merupakan gerbang utama antara pulau Jawa dan pulau Sumatera.

Realisasi Penggunaan Dana Dari Hasil Pelaksanaan Waran Seri II

Rencana penggunaan dana dari hasil pelaksanaan Waran Seri II yang sebelumnya dimuat dalam prospektus PUT IV mengalami perubahan dan telah disetujui oleh Pemegang Saham yang diputuskan dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa pada tanggal 18 Agustus 2011.

Rencana Penggunaan Dana Yang Diubah Dan Telah Disetujui Oleh Pemegang Saham

Dana yang akan diperoleh dari pelaksanaan Waran Seri II sebesar Rp1.152.683.398.845 akan digunakan oleh Perusahaan sebesar Rp150 miliar untuk melakukan pembayaran atas penyertaan modal pada PT Bukit Jonggol Asri (BJA) dan sisanya sebesar Rp1.002.683.398.845 seluruhnya untuk mendanai modal kerja Perusahaan. Harga Pelaksanaan Waran Seri II adalah Rp165, sementara jumlah Waran Seri II sebanyak 6.985.959.993 lembar saham.

Tourist Destinations

Advancements in the business world have to a certain degree led to hectic workloads reaching saturation point; hence rest and recreation in an entirely different environment has become a much needed break for those whose days are typically filled with the drudgery of everyday life.

In anticipation of growing demand for alternative holiday destinations and relatively saturated tourist spots such as the Puncak area and Anyer, the Company owns a well-planned and integrated adventure tourism area in Lampung that offers an assortment of facilities. Lampung was chosen as the location for the development of a tourism area because of its location as the main entryway that connects the islands of Java and Sumatera.

Realization of Utilization of Funds from the Exercise of Series II Warrants

Plans for the utilization of funds obtained from the exercise of Series II Warrants which previously included in the PUT IV prospectus have been amended and approved by Shareholders of which the decision was handed down during the Extraordinary General Meeting of Shareholders on 18 August 2011.

Amended Fund Utilization Plan, Approved by Shareholders

From the amount of funds generated from the exercise of Series II Warrants worth Rp1,152,683,398,845, at least Rp 150 billion will be utilized by the Company for payment of participating interest in PT Bukit Jonggol Asri (BJA) and the remaining Rp1,002,683,398,845 are entirely for financing Company working capital. The exercise price for Series II Warrant is Rp165, and the number of Series II Warrants totaled 6,985,959,993 shares.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Sampai batas akhir masa berlaku Waran Seri II pada tanggal 26 Januari 2012, jumlah Waran Seri II yang telah dikonversikan sebanyak 3.602.141.629 dengan nilai Rp594.353.368.785. Keseluruhan dana dari hasil pelaksanaan Waran Seri II tersebut digunakan untuk mendanai kebutuhan modal kerja Perusahaan.

Realisasi Penggunaan Dana Dari Hasil Equity- Linked Bond

Dana yang diperoleh dari hasil Equity-Linked Bond tahun 2010 dengan tingkat bunga tetap digunakan untuk kebutuhan modal kerja, pembiayaan kembali, keperluan umum Perusahaan, dan untuk mendanai transaksi Equity Swap.

Transaksi Afiliasi dan Transaksi Material

Selama tahun 2012, Perusahaan tidak melakukan aktivitas aksi korporasi yang material maupun transaksi yang mengandung benturan kepentingan.

Ekspansi, Investasi, dan Divestasi

Sepanjang tahun 2012, Perusahaan dan atau anak-anak Perusahaan melakukan aktivitas terkait ekspansi, investasi dan divestasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Ekspansi

Pada tanggal 26 November 2012, Perusahaan melalui anak perusahaannya PT Bakrie Swasakti Utama melakukan ekspansi melalui penyertaan modal pada PT Graha Multi Insani sebesar 18.034 saham atau 98,9% dari total saham yang dikeluarkan untuk pengembangan proyek kondotel Awana, Yogyakarta.

Investasi

Perjanjian jual beli saham bersyarat tanggal 3 Desember 2012 antara PT Bakrie Swasakti Utama dengan Minarak Labuan Co. (L) LTD sehubungan dengan pembelian 99,2% saham dalam PT Mutiara Mahsyur Sejahtera.

Upon reaching the maturity date for Series II Warrants that fell on 26 January 2012, the number of converted Series II Warrants amounted to 3,602,141,629 shares and was worth Rp594,353,368,785. The entire amount of funds obtained from the exercise of Series II Warrants was utilized for financing the Company's working capital.

Realization of Utilization of Funds from Equity-Linked Bonds

Funds obtained from Equity-Linked Bonds in 2012 with fixed interest rates are utilized for working capital needs, re-financing, Company's general purposes, and to finance Equity Swap transactions.

Affiliated and Material Transactions

Throughout 2012, the Company has not engaged in any material corporate action and transaction with conflict of interest.

Expansion, Investment and Divestment

In 2012, the Company and or its subsidiaries have undertaken activities related to expansion, investment and divestment as presented below:

Expansion

In 26 November 2012, through its subsidiary PT Bakrie Swasakti Utama, the Company has expanded its business through participating interest in PT Graha Multi Insani for 18,034 shares or 98.9% of total shares issued for the development of the Awana condotel project in Yogyakarta.

Investment

Conditional sale and purchase of shares agreement dated 3 December 2012 between PT Bakrie Swasakti Utama and Minarak Labuan Co. (L) LTD in term of participating interest 99.2% in PT Mutiara Mahsyur Sejahtera.

Divestasi

1. Pada tanggal 25 Oktober 2012 (berdasarkan PPJB), Perusahaan melalui anak perusahaannya PT Bakrie Infrastructure melaksanakan proses divestasi seluruh kepemilikannya di PT Bakrie Toll Road.
2. Pada tanggal 24 Oktober 2012, Perusahaan melalui anak perusahaannya PT Bakrie Nirwana Semesta dan PT Samudra Asia Nasional melepaskan seluruh kepemilikannya di PT Berkah Puhu Lestari.
3. Pada tanggal 22 November 2012, Perusahaan melalui anak perusahaannya PT Graha Andrasentra Propertindo melepaskan seluruh kepemilikannya di PT Duta Perkasa Unggul Lestari.
4. Pada tanggal 27 Desember 2012, Perusahaan melakukan divestasi dengan melepaskan seluruh kepemilikannya di PT Lido Nirwana Parahyangan (dahulu bernama PT Fusion Plus Indonesia).

Perubahan Peraturan Perundang-undangan yang Terkait dengan Properti

Terdapat beberapa peraturan baru yang berpengaruh terhadap daya tarik sektor properti di Indonesia, yaitu:

- A. Peraturan terkait dengan pembiayaan dan pembayaran:
 1. Surat Edaran Bank Indonesia No. 14/10/DPNP tertanggal 15 Maret 2012 tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank yang Melakukan Pemberian Kredit Pemilikan Rumah dan Kredit Kendaraan Bermotor, yang merupakan bagian dari manajemen resiko perbankan berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Resiko Pada Bank umum. Ketentuan pada surat edaran

Divestment

1. On 25 October 2012 (based on PPJB), the Company through its subsidiary PT Bakrie Infrastructure has divested all ownership of PT Bakrie Toll Road.
2. In 24 October 2012, the Company through its subsidiary PT Bakrie Nirwana Semesta and PT Samudra Asia Nasional has relinquished all ownership of PT Berkah Puhu Lestari.
3. In 22 November 2012, the Company through its subsidiary PT Graha Andrasentra Propertindo has released all ownership of PT Duta Perkasa Unggul Lestari.
4. On 27 December 2012, the Company has taken the divestment route by relinquishing all ownership of PT Lido Nirwana Parahyangan (formerly known as PT Fusion Plus Indonesia).

Regulatory Amendments Related to Property

Several new regulations that have an influence on the business appeal of the property sector in Indonesia include the following:

- A. Regulations related to financing and payment:
 1. Bank Indonesia Circular No. 14/10/DPNP dated 15 March 2012 concerning the Implementation of Risk Management in Banks that Provide Home Ownership and Vehicle Ownership Credit as part of risk management in banking is based on Bank Indonesia Regulation No. 5/8/PBI/2003 on the Implementation of Risk Management in Public Banks. Provisions in this circular letter stipulated that the Loan-to-Value

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

ini menentukan bahwa rasio Loan to Value (LTV) bank yang memberikan KPR untuk rumah tapak dan KPA untuk rumah susun atau apartemen dengan tipe bangunan lebih dari 70 m², ditetapkan paling tinggi 70%, lebih rendah dari ratio sebelumnya yakni paling tinggi 90%. Hal ini mengakibatkan konsumen harus membayar uang muka lebih besar daripada biasanya dan berpotensi pada terjadinya pengurangan daya beli sektor properti;

2. UU No 8 Tahun 2010 Tentang Pencegahan Dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang, ketentuan undang-undang ini salah satunya menempatkan perusahaan properti dan agen properti sebagai pihak pelapor guna melakukan pengenalan pengguna jasa/ pembeli, khususnya untuk dapat mengidentifikasi transaksi mencurigakan dari pengguna jasa. Untuk itu perusahaan properti harus senantiasa menerapkan prinsip kehati-hatian dalam melakukan transaksi dengan pelanggan.

B. Peraturan terkait dengan perumahan

1. Undang-Undang (UU) No. 20 tahun 2011 tentang Rumah Susun yang menentukan bahwa pengembang wajib menyediakan minimal 20% dari total luas lantai rumah susun komersial untuk rumah susun umum bagi masyarakat berpenghasilan rendah (MBR).
2. UU No. 1 tahun 2011 tentang Perumahan dan Kawasan Permukiman yang menyatakan bahwa selain hak sewa, WNA juga bisa memiliki rumah susun di atas tanah hak pakai. Hak pakai ini sebagaimana telah diatur di dalam UU No. 5 tahun 1960 tentang Ketentuan Pokok-Pokok

(LTV) ratio of banks offering KPR for landed residential properties and low-cost flats or apartments of more than 70 sqm must be no more than 70% which is lower than the previous ratio at a maximum of 90%. This means that consumers must pay a higher amount of down payment than usual and this has the potential of weakening the purchasing power for the property sector;

2. Law No. 8/2010 concerning the Prevention and Eradication of the Criminal Act of Money Laundering contains provisions that among others stipulate that property companies and property agents shall report on dubious service user/buyer, specifically in detecting suspicious transactions made by the service user. In light of this, property companies must at all times apply the principle of prudence in entering into transactions with customers.

B. Regulations related to housing

1. Law No. 20/2011 concerning Low-Cost Apartments stipulates that the developer has the obligation to set aside at least 20% of total floor area of commercial flats for public vertical housing for low-income citizens.
2. Law No. 1/2011 concerning Housing and Residential Areas stipulates that apart from the right to rent, foreign nationals can also own low-cost apartments on land with the right to use. This right of use is governed in Law No. 5/1960 concerning Basic Provisions on Agrarian Affairs and Government Regulation No. 40/1996 concerning the Right of Tenure, Right to Build and Right of Use, on land in which

Agraria dan PP No 40 Tahun 1996 tentang Hak Guna Usaha, Hak Guna Bangunan dan Hak Pakai atas Tanah yang mana WNA dapat memiliki aset properti vertikal di atas tanah dengan Hak Pakai dengan masa berlaku selama 25 tahun dan dapat diperpanjang untuk jangka waktu 20 tahun;

a foreign national may own vertical property with the right to use for 25 years and may be extended for 20 years.

Sampai dengan 31 Desember 2012, Peraturan Pemerintah (PP) yang mengatur pelaksanaan UU No. 20 tahun 2011 dan UU No.1 tahun 2011 masih berupa rancangan di Kementerian Perumahan Rakyat (Kemenpera), sehingga UU belum dapat efektif diterapkan. Peraturan Pemerintah yang nanti akan diterbitkan diharapkan dapat melakukan pengaturan yang jelas dan tepat atas kewajiban-kewajiban dalam kedua perundangan tersebut sehingga gairah sektor properti khususnya properti vertikal akan semakin menarik.

By 31 December 2012, the Government Regulation that specifies on the implementation of Law No. 20/2011 and Law No. 1/2011 is still in draft form at the Ministry of Public Housing; hence it cannot be effectively enforced. It is hoped that when this regulation is enacted, it will clearly and appropriately regulate on the obligations set forth in the two regulations in order to boost and stimulate the property sector, specifically for vertical property.

Peristiwa Setelah Periode Pelaporan

- a. Pada tanggal 11 Maret 2013, Entitas Induk telah melunasi Obligasi I Bakrieland Development tahun 2008 dengan Tingkat Bunga Tetap ("Obligasi I BLD") Seri B sebesar Rp 280 miliar.
- b. Pada tanggal 11 Maret 2013, Entitas Induk memperoleh fasilitas pinjaman dari PT Bank Sinarmas dengan jumlah pagu maksimum sebesar Rp 10 miliar dengan tingkat bunga sebesar 15% per tahun dan jatuh tempo selama 3 bulan.
- c. Pada tanggal 11 Maret 2013, Entitas Induk memperoleh fasilitas pinjaman dari PT AB Sinar Mas Multifinance dengan jumlah pagu maksimum sebesar Rp 315 miliar dengan tingkat bunga sebesar 21% per tahun dan jatuh tempo selama 3 bulan.
- d. Pada tanggal 20 Maret 2013, para pemegang obligasi (dalam hal ini equity linked bond) telah

Subsequent Events to the Reporting Period

- a. In 11 March 2013, the Parent Entity has paid in full Bakrieland Development Bonds I in 2008 with a fixed interest rate (BLD Bonds I) for Series B to the amount of Rp 280 billion.
- b. In 11 March 2013, the Parent Entity has secured a loan facility from PT Bank Sinarmas for a maximum amount of Rp 10 billion at 15% interest rate per year with a maturity date of three months.
- c. In 11 March 2013, the Parent Entity obtained a loan facility from PT AB Sinarmas Multifinance for a maximum amount of Rp 315 billion at 21% interest rate per year with a maturity date of three months.
- d. On 20 March 2013, bondholders (under equity linked bond) have exercised their put option for the amount of US\$151 million or 97.4% from the number of bonds issued, of which information was received

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

- melaksanakan put option dengan jumlah sebesar US\$151 juta atau 97,4% dari jumlah obligasi yang diterbitkan, yang informasinya diterima dari Euroclear Bank S.A./N.V. dan Clearstream Banking. Saat ini Perusahaan tengah melakukan proses restrukturisasi bersama-sama dengan beberapa pemegang obligasi yang ditunjuk oleh para pemegang obligasi sebagai Coordinating Committee.
- e. Pada tanggal 28 Maret 2013, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melalui suratnya No. LMCI/3.4/123/R memberitahukan bahwa utang bank Entitas Induk sebesar Rp 44 miliar telah dialihkan kepada Starlight Ltd. sehingga Entitas Induk tidak mempunyai kewajiban pembayaran kepada BNI.
- f. Pada tanggal 5 April 2013, PT Graha Andrasentra Propertindo (GAP) telah menjual 15% saham PT Bukit Jonggol Asri (BJA) kepada PT Sentul City Tbk.
- g. Pada tanggal 15 April 2013, PT Bakrie Nirwana Semesta (BNS), Sugilite Company Limited (SCL) dan PT Pratama Prima Investama, pihak ketiga, menandatangani Perjanjian Pokok Jual Beli Saham dan Pembentukan Badan Usaha (Perjanjian). Dalam perjanjian tersebut para pihak sepakat untuk melakukan jual beli atas saham PT Bali Nirwana Resort yang dimiliki oleh BNS dan SCL, serta secara bersama-sama membentuk badan hukum yang akan memiliki dan mengelola sarana dan prasarana hotel dan golf.
- h. Pada tanggal 19 April 2013, PT Bakrie Infrastruktur telah menandatangani Akta Jual Beli atas penjualan investasi BI di PT Bakrie Toll Road, sebagaimana termuat dalam Akta Notaris Humberg Lie, SH, SE, Mkn No. 97 tanggal 19 April 2013, dengan PT Karya Prima Investama, pihak ketiga, pihak yang menerima pengalihan dari PT Zulam Alinda Sejahtera.
- from Euroclear Bank S.A./N.V. and Clearstream Banking. The Company is currently in the middle of a restructuring process with several bondholders appointed by bondholders as the Coordinating Committee.
- e. On 28 March 2013, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk through Letter No. LMCI/3.4/123/R notified that the Parent Entity's bank loan amounting to Rp 44 billion has been transferred to Starlight Ltd., and as a result the Parent Entity is waived of the obligation to make payments to BNI.
- f. On 5 April 2013, PT Graha Andrasentra Propertindo (GAP) has sold 15% of its shares in PT Bukit Jonggol Asri (BJA) to PT Sentul City Tbk.
- g. On 15 April 2013, PT Bakrie Nirwana Semesta (BNS), Sugilite Company Limited (SCL) and PT Pratama Prima Investama, as third party, have signed the Share Sale and Purchase and Establishment of Business Entity Agreement. Under this agreement, parties concerned have agreed to the sale and purchase of shares in PT Bali Nirwana Resort owned by BNS and SCL, and jointly establish a legal entity which will and manage the hotel and golf facility and infrastructure.
- h. On 19 April 2013, PT Bakrie Infrastructure has signed the Deed of Sale and Purchase for the sale of BI investment in PT Bakrie Toll Road as described in the Deed issued by Notary Humberg Lie, SH, SE, Mkn No. 97 dated 19 April 2013, with PT Karya Prima Investama, the third party, as the party receiving the transfer from PT Zulam Alinda Sejahtera.

- i. Pada tanggal 2 Januari 2013 dan 30 April 2013, PT Bali Nirwana Resort (BNR), Entitas Anak, telah melunasi kewajiban atas Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar sebesar Rp 5,5 miliar.
- j. Selama periode 11 Januari 2013 sampai dengan 8 Mei 2013, PT Graha Andrasentra Propertindo (GAP), Entitas Anak, telah melunasi kewajiban atas Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar untuk tahun pajak 2010 dan 2009 masing-masing sebesar Rp 30,12 miliar dan Rp 32,4 miliar.
- k. Pada tanggal 24 Januari 2013, PT Bakrie Swasakti Utama (BSU), Entitas Anak, memperoleh fasilitas pinjaman dari PT Bank Mayapada International Tbk. dengan jumlah pagu maksimum sebesar Rp 250 miliar dengan tingkat bunga sebesar 12% per tahun dan jatuh tempo selama 12 bulan.
- l. Pada tanggal 8 Maret 2013, PT Bakrie Swasakti Utama (BSU), Entitas Anak, memperoleh fasilitas pinjaman dari PT Bank Mutiara Tbk. dengan jumlah pagu maksimum sebesar Rp 90 miliar dengan tingkat bunga sebesar 12,5% per tahun dan jatuh tempo selama 60 bulan.
- m. Pada tanggal 11 April 2013, PT Bakrie Swasakti Utama (BSU), Entitas Anak, memperoleh fasilitas pinjaman dari PT Bank Mutiara Tbk. dengan jumlah pagu maksimum sebesar Rp 45 miliar dengan tingkat bunga sebesar 12,5% per tahun dan jatuh tempo selama 36 bulan.
- n. Pada tanggal 16 Mei 2013, PT Graha Andrasentra Propertindo (GAP), Entitas Anak, memperoleh fasilitas pinjaman dari PT Bank Bukopin Tbk. dengan jumlah pagu maksimum sebesar Rp 75 miliar dengan tingkat bunga sebesar 11% per tahun dan jatuh tempo selama 96 bulan.
- i. On 2 January 2013 and 30 April 2013, PT Bali Nirwana Resort (BNR), a Subsidiary, has settled its obligation for the Underpaid Tax Assessment (letter) to the amount of Rp 5.5 billion.
- j. For the period between 11 January 2013 and 8 May 2013, PT Graha Andrasentra Propertindo (GAP), a Subsidiary, has settled its obligation for the Underpaid Tax Assessment (letter) for the tax year 2010 and 2009 for the amount of Rp 30.12 billion and Rp 32.4 billion.
- k. In 24 January 2013, PT Bakrie Swasakti Utama (BSU), a Subsidiary, has secured a loan facility from PT Bank Mayapada International Tbk. for the maximum amount of Rp 250 billion at 12% interest rate per year with a maturity date of 12 months.
- l. In 8 March 2013, PT Bakrie Swasakti Utama (BSU), a Subsidiary, has secured a loan facility from PT Bank Mutiara Tbk. for a maximum amount of Rp 90 billion at 12.5% interest rate per year with a maturity date of 60 months.
- m. In 11 April 2013, PT Bakrie Swasakti Utama (BSU), a Subsidiary, has secured a loan facility from PT Bank Mutiara Tbk. for the maximum amount of Rp 45 billion at 12.5% interest rate per year with a maturity date of 36 months.
- n. In 16 May 2013, PT Graha Andrasentra Propertindo (GAP), a Subsidiary, has taken up a loan facility from PT Bank Bukopin Tbk. for a maximum amount of Rp 75 billion at 11% interest rate per year with a maturity date of 96 months.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

- o. Pada tanggal 16 Mei 2013, PT Graha Andrasentra Propertindo (GAP), Entitas Anak, memperoleh fasilitas pinjaman dari PT Bank Bukopin Tbk. dengan jumlah pagu maksimum sebesar Rp 25 miliar dengan tingkat bunga sebesar 11% per tahun dan jatuh tempo selama 60 bulan.
- o. In 16 May 2013, PT Graha Andrasentra Propertindo (GAP), a Subsidiary, has secured a loan facility from PT Bank Bukopin Tbk. for a maximum amount of Rp 25 billion at 11% interest rate per year with a maturity date of 60 months.

Ikatan yang Material untuk Investasi Barang Modal

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Perusahaan dan atau anak-anak perusahaan mengadakan beberapa perjanjian penting dengan pihak ketiga, baik yang sedang berjalan maupun yang baru dilakukan pada tahun 2012 sebagaimana penjelasan berikut:

- a. Perjanjian Kerja sama Penataan, pengembangan, Pembangunan dan Pengelolaan Gelanggang Olahraga Mahasiswa Soemantri Brodjonegoro dan Komplek Seni Budaya dan Pusat Perfilman H. Usmar Ismail, Kuningan Jakarta Selatan pada tanggal 22 Agustus 1992, yang dibuat antara PT Bakrie Investindo (BIN) dengan Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta (DKI). Untuk melaksanakan segala hak dan kewajibannya BIN telah menunjuk PT Bakrie Swasakti Utama (BSU) untuk melaksanakan hal-hal yang berkaitan, baik langsung maupun tidak langsung dengan perjanjian ini.
- b. Perjanjian Bangun Guna Serah/ BOT (Build, Operate and Transfer) "Menara Nusa" tanggal 24 September 2004, yang dibuat antara Kantor Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) dan BSU. Ruang lingkup meliputi pembangunan gedung yang bernama "Menara Nusa/ Wisma Bakrie 2" dengan cara Bangun Guna Serah/ BOT oleh pihak BSU di atas tanah milik Bappenas. Jangka Waktu Pengelolaan mulai dari 1 Januari 2005 sampai dengan 31 Desember

Significant Commitments for Capital Investment

In managing its business operations, the Company and or its subsidiaries have entered into several significant agreements with third parties, both ongoing and for execution in 2012, as explained below:

- a. Cooperation Agreement for the Planning, Development, Construction and Management of the Soemantri Brodjonegoro Student Sports Hall and the H. Usmar Ismail Arts and Cultural and Film Center in Kuningan, South Jakarta on 22 August 1992, entered into between PT Bakrie Investindo (BIN) and DKI Jakarta local government. To fulfill all rights and obligations, BIN has appointed PT Bakrie Swasakti Utama (BSU) for the execution all matters related directly or indirectly to this agreement.
- b. Build, Operate and Transfer Agreement for "Menara Nusa" on 24 September 2004, between the Ministry of National Development Planning or Bappenas and BSU. The scope of the agreement covers the development the "Menara Nusa/ Wisma Bakrie 2" building through the build, operate and transfer (BOT) mechanism by BSU on Bappenas-owned land. The management period is effective from 1 January 2005 to 31 December 2029 (25 years). Upon expiration of the building management period as provided by Bappenas to BSU, for subsequent land utilization, building

2029 (25 tahun). Setelah berakhirnya jangka waktu pengelolaan gedung yang diberikan Bappenas kepada BSU, maka pemanfaatan tanah, hak pengelolaan gedung, dan gedung akan diserahkan kembali oleh BSU kepada Bappenas.

- c. Perjanjian Kerjasama Usaha (Perjanjian KSU) antara Perum Perumnas dengan Perusahaan.
- d. Perjanjian Kerjasama Pengembangan Kawasan Sentul-Jonggol.

Kebijakan Dividen

Sebagai perusahaan terbuka, Perusahaan merencanakan untuk membayar dividen secara tunai setiap tahun yang terkait dengan keuntungan yang didapat pada tahun fiskal, kewajiban Perusahaan untuk mengalokasikan dana cadangan sesuai dengan aturan yang berlaku serta kondisi keuangan Perusahaan. Selain itu, tingkat pertumbuhan Perusahaan ke depan juga merupakan pertimbangan penting dalam pembagian dividen. Hal ini juga merupakan hak Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan untuk menentukan lain dan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perusahaan untuk setiap tahun fiskal yang berakhir pada setiap 31 Desember.

Pada tahun 2013 Perusahaan tidak melakukan pembagian dividen seiring dengan rugi bersih yang dicatat Perusahaan. Selain itu, Perusahaan juga perlu melakukan pengembangan lahan Perusahaan di bidang properti sehingga dibutuhkan modal yang kuat untuk pertumbuhan.

management rights, and the premises itself, BSU shall duly hand them over to Bappenas.

- c. Cooperation Agreement between Perum Perumnas and the Company.
- d. Cooperation Agreement for the Development of Sentul-Jonggol Area.

Dividend Policy

As a public company, the Company plans to disburse cash dividends each year associated with profits yielded in the fiscal year, Company obligation to allocate reserve funds in compliance with existing rules and regulations, and according to the Company's financial condition. Furthermore, the Company's future growth rate is also an important consideration in the distribution of dividend. It is also the right of the Company's General Meeting of Shareholders to determine otherwise and in accordance with provisions in the Company's Memorandum of Association for each fiscal year ending on December 31st.

In 2013, the Company has not disbursed any dividend given the net loss posted by the Company. In addition, the Company also needs to develop Company land in the property sector, thus requiring a sturdy capital position for growth.

Diskusi & Analisa Manajemen

Management Discussion & Analysis

Perjanjian-Perjanjian dan Komitmen Penting

Perusahaan melakukan beberapa perjanjian dan komitmen penting baik yang sedang berjalan maupun yang baru dilakukan pada tahun 2012 sebagaimana penjelasan di bawah ini. Untuk keterangan lengkap diungkapkan pada halaman 153 nomor 44 di catatan atas laporan keuangan konsolidasian dengan judul "Perjanjian-Perjanjian dan Komitmen Penting".

- a. Perjanjian Bangun Guna Serah/BOT (Build, Operate and Transfer) Tanah dan Gedung Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS).
- b. Perjanjian Pengalihan Hak Pengelolaan Gelanggang Olahraga Mahasiswa Soemantri Brodjonegoro & Pasar Festival (Hak Pengelolaan Properti).
- c. Perjanjian Kerjasama Usaha (Perjanjian KSU) antara Perum Perumnas (Perumnas) dengan Entitas Induk.
- d. Pada tanggal 19 Mei 2010, Entitas Induk menandatangani Perjanjian Kerjasama Pengembangan Kawasan Sentul-Jonggol dengan PT Sentul City Tbk. dan PT Bukit Jonggol Asri untuk membentuk kerjasama strategis dalam mengembangkan kawasan Sentul-Jonggol.
- e. Akta *trust* tertanggal 23 Maret 2010, sehubungan dengan penerbitan obligasi terkait ekuitas, dimana Perusahaan merupakan penjamin atas obligasi tersebut.
- f. Perjanjian USD Interest Rate Swap with Municipal Forward Rate Bias Index dengan Deutsche Bank AG, cabang Singapura (DB).

Significant Agreements and Commitments

The Company has entered into several significant agreements and commitments, both still ongoing and newly implemented in 2012 as explained below. More detailed information is presented in page 153 number 44 for the note on the consolidated financial statement under the title "Significant Agreements and Commitments".

- a. Build Operate and Transfer/BOT Agreement of Land and Building of the National Development Planning Agency (BAPPENAS).
- b. Transfer of Management Rights of Soemantri Brodjonegoro Sports Hall & Pasar Festival (Property Management Rights).
- c. Business Cooperation Agreement between Perum Perumnas (Perumnas) and the Parent Entity.
- d. On 19 May 2010, the Parent Entity signed a Cooperation Agreement for the Development of Sentul-Jonggol with PT Sentul City Tbk. and PT Bukit Jonggol Asri to foster a strategic partnership for the development of the Sentul-Jonggol area.
- e. Trust deed dated 23 March 2012 in relation with issuance of Equity Link Bond where the Company is guarantor for the bond.
- f. Agreement on USD Interest Rate Swap with Municipal Forward Rate Bias Index with Deutsche Bank AG, Singapore branch (DB).