

Sharing-Experience: **LEADING A COMPANY**

Transformation and Value Creation in Banking and Telecommunication Industry

CASE STUDY: Transformasi Bank Danamon 2000-2003 & Telkom Value Creation 2005-2007

ARWIN RASYID

CEO Bank CIMB Niaga (2008–2015)

CEO PT Telkom (2005-2007)

CEO Bank Danamon (2000-2003)

Disampaikan dalam Monthly Discussions Session for POWER TALK di IPMI International Business School

Jakarta, 30 Juli 2015

Arwin Rasyid, SE., MA., MBA

Lahir di Roma, Italia, 22 Januari 1957. Lulusan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia dan University of Hawaii — USA. Memulai Karir sebagai Bankir sejak 1980 di Bank of Amerika kemudian di Bank Niaga hingga jabatan Wakil Dirut pada 1998.

Menjadi Wakil Ketua BPPN (Badan Penyehatan Perbankan Nasional) tahun 1999, sebelum akhirnya ditugaskan menjadi Dirut Bank Danamon 2000-2003.

Usai memimpin Transformasi Bank Danamon, Arwin menjadi Wakil Dirut Bank BNI 2003-2005, kemudian menjadi Dirut TELKOM 2005-2007 dan berhasil meningkatkan Value Telkom hingga USD 20 Milyar AS dalam kurun 20 bulan dari target USD 30 Milyar Dollar AS di tahun 2010.

Tahun 2008-2015, selama dua periode dan perpanjangan 1 tahun, menjadi Dirut Bank CIMB Niaga dan berhasil mengangkat CIMB Niaga menjadi Bank terbesar No.5 di Indonesia, dari asset Rp90 Triliun (2008) menjadi Rp233 Triliun (2015).

Kini, Arwin memulai perjalanan barunya sebagai *Financial Entrepreneur* melalui PT. Optimus Capital yang bergerak di bidang *private-equity* dan *financial advisory services*.

Agenda

CASE STUDY 1 : Transformasi Bank Danamon

- Krisis Ekonomi Nasional 1997-1998
- Krisis Perbankan Nasional
- Situasi Danamon Saat Krisis
- Transformasi Danamon 2000-2003
- Langkah dan Inisiatif Strategi Transformasi
- Hasil-Hasil Transformasi

CASE STUDY 2 : TELKOM Value Creation

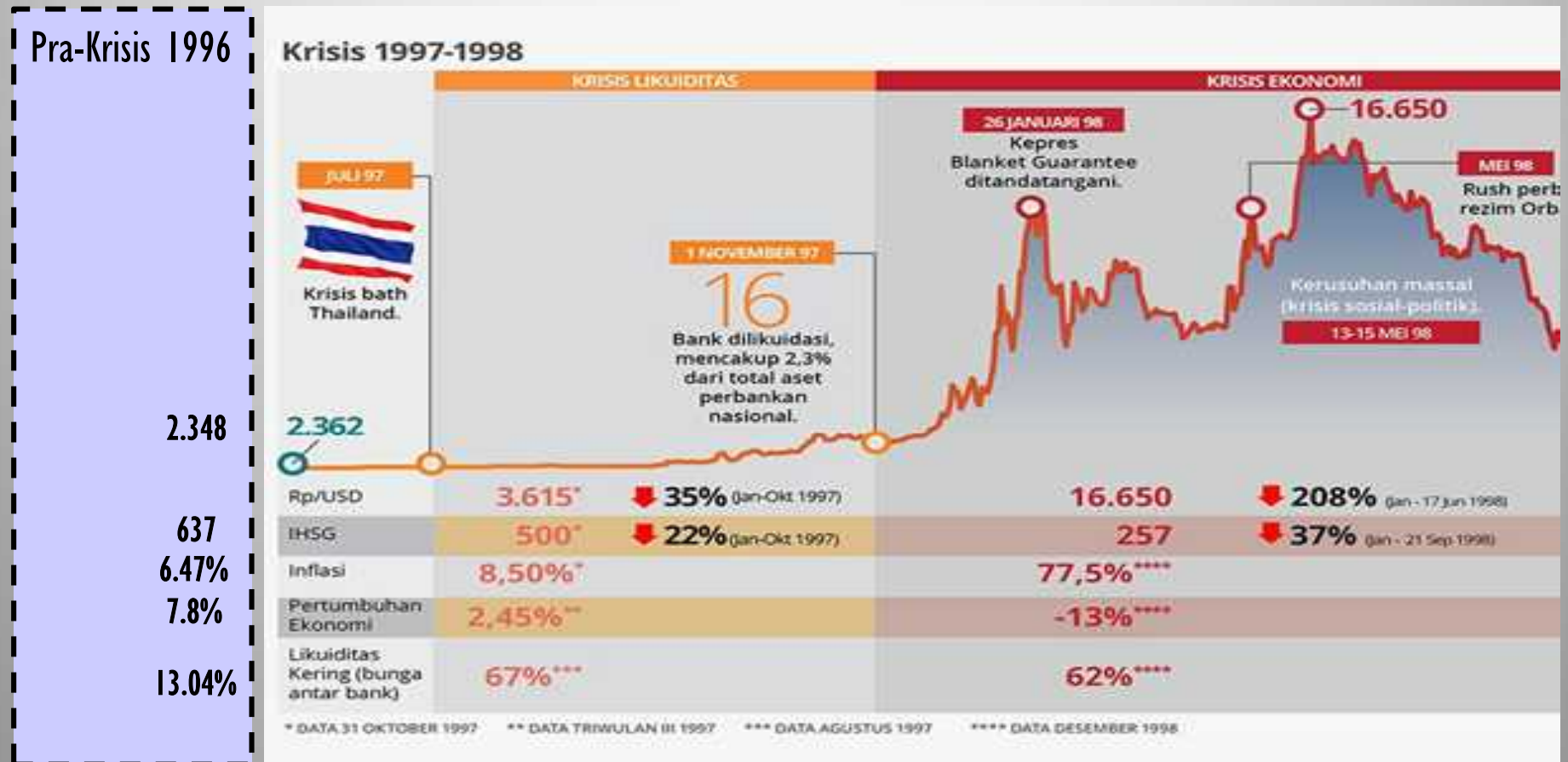
- TELKOM Perusahaan Raksasa
- Mandat Value Creation dan Fortune Global 500
- Inisiatif Strategi Telkom Value Creation
- Hasil-hasil Value Creation

Diskusi dan Tanya-Jawab

CASE STUDY 1 :

TRANSFORMASI DANAMON

Situasi Krisis Ekonomi 1997-1998



- Jumlah Bank: 240 Bank (Pra-Krisis) menjadi 164 Bank (1998), lalu 119 Bank (1999-2014)
- Tingkat Kemiskinan: 17,6% (1996) menjadi 23,4% (1998)
- Tingkat Pengangguran Terbuka melonjak 44,3% sejak 1997 hingga 1999.
- Total Utang RI US\$134 Milyar — setara 83% PDB (Naik 153% dibanding sebelum krisis)

Dampak Krisis Ekonomi terhadap Perbankan:

NEGATIVE SPREAD

Banyak Bank Merugi karena Suku Bunga Dana Lebih besar dari Suku Bunga Kredit

LIQUIDITY PROBLEM

Banyak Dana Bank Swasta yang Diambil Nasabah dan Pindah ke Bank Pemerintah

NON-PERFORMING LOAN (NPL)

Banyak Bank mengalami Kredit Macet, hingga mencapai 70%

PERMODALAN

Banyak Bank Membutuhkan Dana Suntikan (Rekapitalisasi) untuk Memperkuat Permodalan

Situasi Danamon Saat Krisis: Dipilih sebagai Bank Rekap dan Bank Merger dengan Kondisi sebagai berikut...

- **PHK 15000-an Karyawan (53.6%)**
- **Tutup 559 Cabang (54.3%) & 600 ATM (44.9%)**
- **Produktivitas Karyawan Rendah**
- **Kredit Macet dan NPL Tinggi (66%, 1998)**
- **Tingginya Bunga Deposito (Porsi Deposito 75%)**
- **Kekurangan Liquiditas Rp2-3Triliun/hari**
- **Menghadapi Gugatan Pailit**

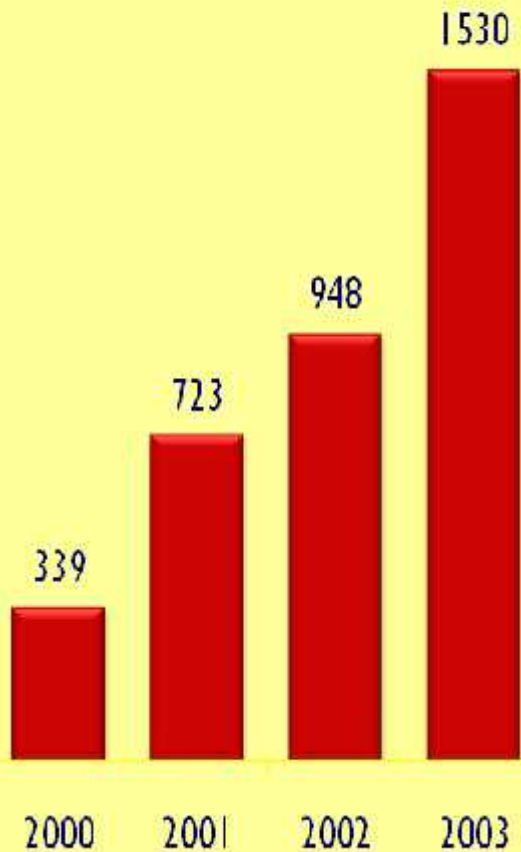
TRANSFORMASI DANAMON 2000-2003

Berbagai Inisiatif Strategis selama Transformasi...

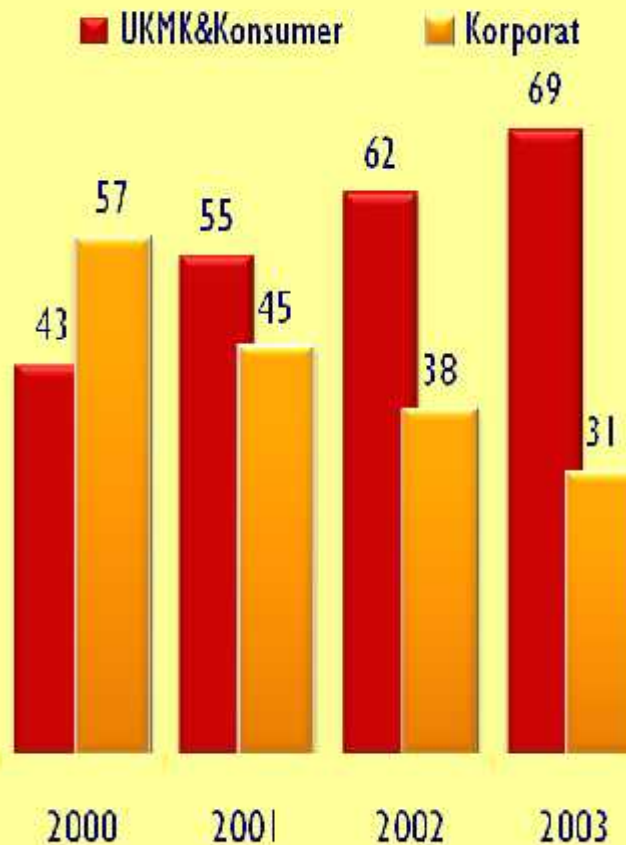
- Merumuskan Visi dan Misi yang Baru
- Membuat Logo dan Motto Baru
- Memindahkan Kantor Pusat ke Gedung Modern
- Membangun Budaya Perusahaan yang Baru
- Mengadakan Pelatihan “7 Habit” dari Steven Covey
- Merekrut SDM Baru dengan Talenta Baru
- Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan
- Menyiapkan Fondasi sebagai Bank Ritel & UKM
- Mendirikan Berbagai Business Unit Baru seperti: Syariah, Agribisnis, *Finance Company Specialist*, Priority Banking, SME Center, dll.
- Membangun Platform Infrastruktur IT yang Baru
- Mengembangkan Kekuatan Inovasi Produk

Hasil-hasil Transformasi yang Menggembirakan..

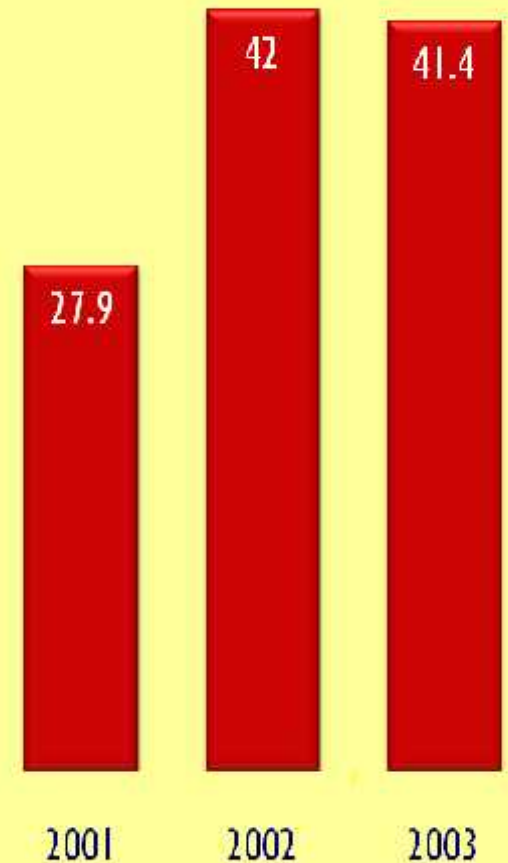
Laba Bersih (Rp Milyar)



Pinjaman per-Sektor (%)



Rasio Dana Murah thd. DPK (%)



Dana Murah = Tabungan + Giro

Berhasil melakukan Transformasi Menjadi Bank SME & Consumer...

Berhasil Meraih Kepercayaan Masyarakat Kembali...

...dilihat dari Survey terhadap Pelayanan Cabang:

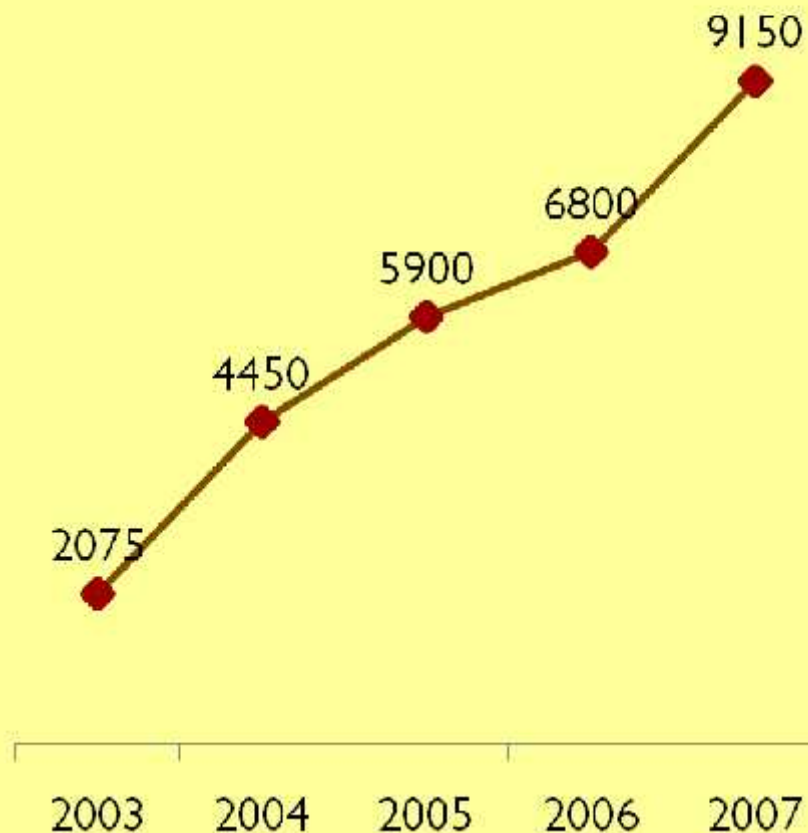
Nama Bank	PERINGKAT <i>Service Excellence</i>		
	2001	2002	2003
Bank Danamon	12	2	1
Bank Niaga	1	1	2
Bank Mega	3	4	3
HSBC	2	3	4
Citibank	4	5	5

Sumber: MRI, diolah kembali oleh Infobank, Edisi April 2004

Pada Juni 2003 Pemerintah melepas 51% Saham kepada Konsorsium milik Temasek senilai Rp3 Triliun. Setelah itu, seiring dengan pemulihan ekonomi Indonesia, Harga Saham dan Kapitalisasi Pasar Danamon terus Meningkat Pasca Divestasi...

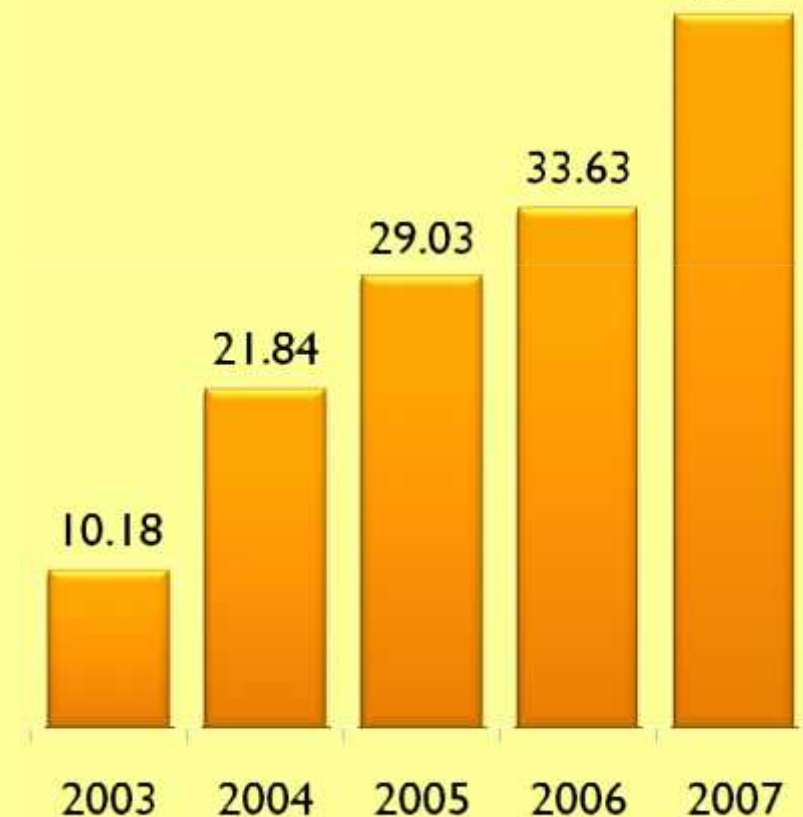
Harga Saham Danamon

Rupiah per Lembar



Kapitalisasi Pasar Danamon

Rp Triliun



Sumber: Annual Report Danamon

CASE STUDY 2 :

TELKOM VALUE CREATION

Telkom adalah Perusahaan Raksasa...



Pengelola Fixed-Line terbesar, 8,7 juta Pelanggan: Lokal, SLJJ, SLI; jaringan Serat Optik di ASEAN



Penyedia Fixed-Wireless (Flexi) terbesar, 4,1 juta pelanggan, diakses di 231 kota se-Indonesia



Pemimpin Industri Seluler, (Telkomsel) dengan jumlah Pelanggan 24,3 jutaan (52%).



Bisnis data dan Internet: SMS, Dial-up, Broadband, Jaringan Data, VoIP, ISDN, Multimedia



Network dan Interkoneksi: Layanan sewa transponder, VSAT, Layanan jaringan ke operator Telco.



Bisnis Satelit, Se-Asia Pasifik: Satelit TELKOM-2 diluncurkan, untuk beroperasi selama 15 tahun



Memiliki +/-1500 BTS dan sekitar 3,7 juta SST, Telkomsel miliki +/- 10000 BTS tersebar nusantara



Sebagai *National Flag Carrier*, kebanggaan milik bangsa.



Menguasai 40% Nilai Perdagangan & 13% Market Cap IDX.



Dual listed, selain di IDX juga New York StockExchange (NYSE).



Didukung 28.179 staff dan Telkomsel 3.566 staff



Memiliki 800 lebih pusat pelayanan & Call Center Terbesar



Merupakan Konglomerasi ICT Terbesar

TELKOM *Value Creation* 2005-2010

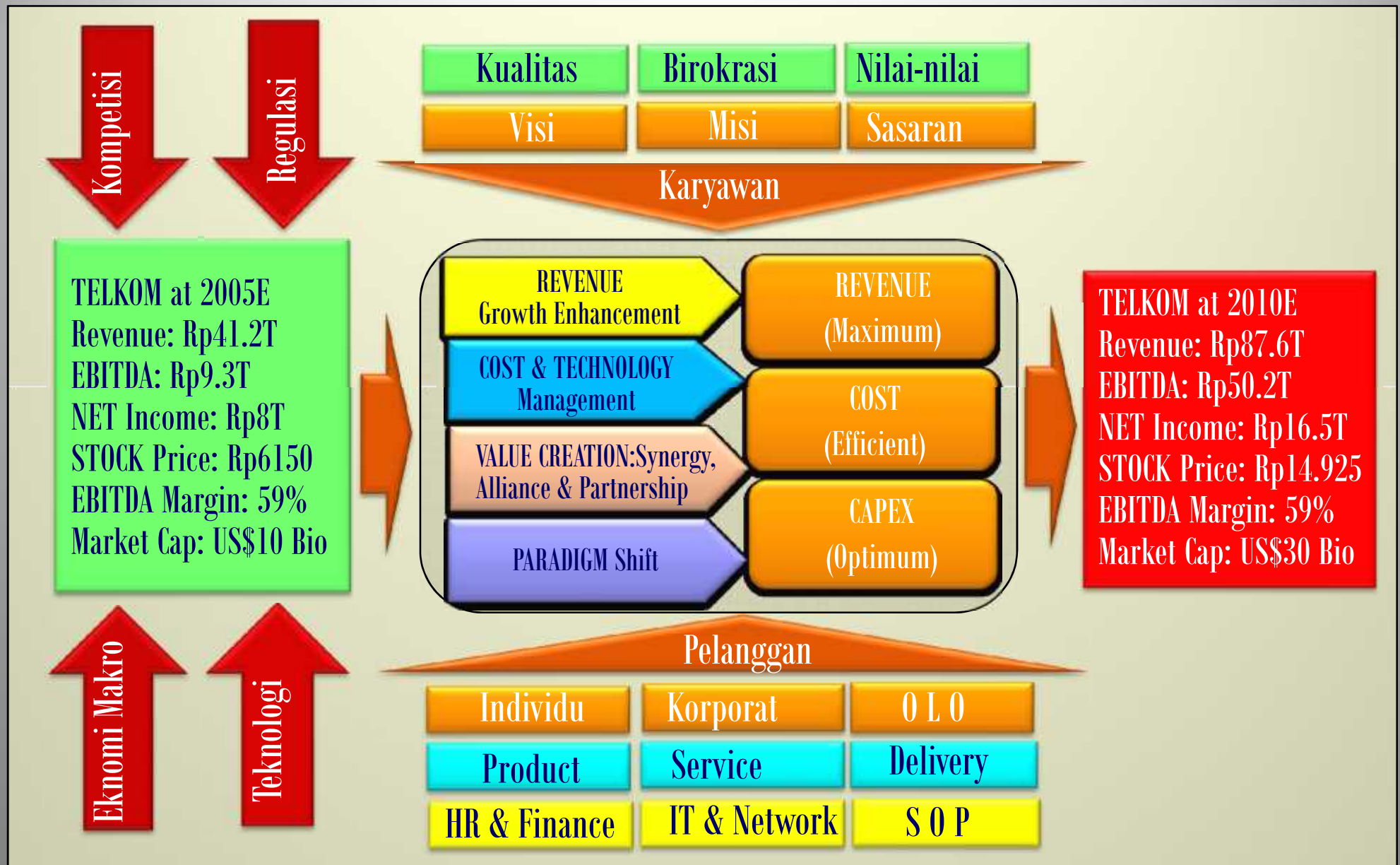
Berdasarkan Data tahun 2005, sumber Annual Report 2005

Mandat di Telkom adalah Bagaimana Meningkatkan Nilai Kapitalisasi Pasar dari USD 10 Milyar menjadi USD 30 Milyar di tahun 2010 dan Masuk Fortune Global 500...

Daftar Fortune Global 500 tahun 2005

Rank	Nama Perusahaan	Revenue	Market Cap	Profit
1	Wall-Mart	USD 377,31 B	USD 206,36 B	USD 17,6 B
2	BP Plc	USD 255,15 B	USD 221,79 B	USD 32,68 B
3	Exxon Mobil Corp.	USD 291,25 B	USD 289,94 B	USD 25,33 B
....				
111	Telecom Italia	USD 34,74 B	USD 52,49 B	USD 8,71 B
257	The Coca Cola Co	USD 23,10 B	USD 95,50	USD 4,87 B
314	McDonald's Corp	USD 20,46 B	USD 42,98 B	USD 2,60 B
401	Telstra Corp Ltd	USD 22,66 B	USD 74,21 B	USD 7,01 B
....				
498	Heineken BV	USD 12,79 B	USD 15,53 B	USD 1,84 B
XXX	TELKOM Indonesia	USD 4,18 B	USD 10,00 B	USD 799,4 M

Upaya VALUE CREATION dilakukan dengan melaksanakan TELKOM 3010 Roadmap



Inisiatif lainnya dalam Telkom *Value Creation*...

- Melakukan *Strategic Studies* untuk Telkom Roadmap ke Depan
- Melakukan Sinergi Anak Perusahaan
- Membangun Paradigma TELKOM Group
- Merekrut Outside Top Talent (IR, Risk Management, dll)
- Meningkatkan Hubungan dan Komunikasi dengan Investor
- Melakukan Revitalisasi Program CSR — Internet Goes to School
- Memperluas Kerjasama Internasional (PCCW, Cycom, Measat, dll)
- Mendirikan PT Telkom Indonesia Internasional (Telin)
- Membeli Satellite dari Tiongkok
- Melakukan *Share Buy-Back*
- Melakukan Penghematan Tender melalui e-Auction

Strategi dalam menjalankan Roadmap TELKOM 3010 mendapat sambutan positif dari para Pelaku Pasar di Tanah Air...

“Telkom management led by Arwin Rasyid, has become increasingly focused on improving shareholders value. We believe Mr. Rasyid’s objective of tripling Telkom’s market value to USD 30 billion (from USD 10 billion when he took over) is likely to be achieved over the next three years”.

--- UBS Investment Research, 9 November 2006

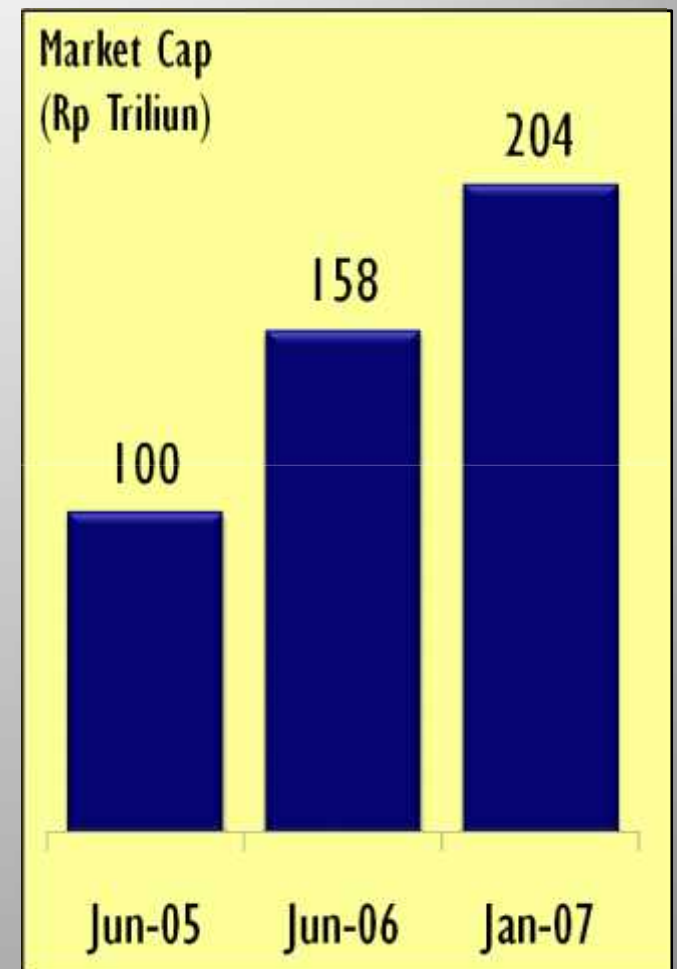
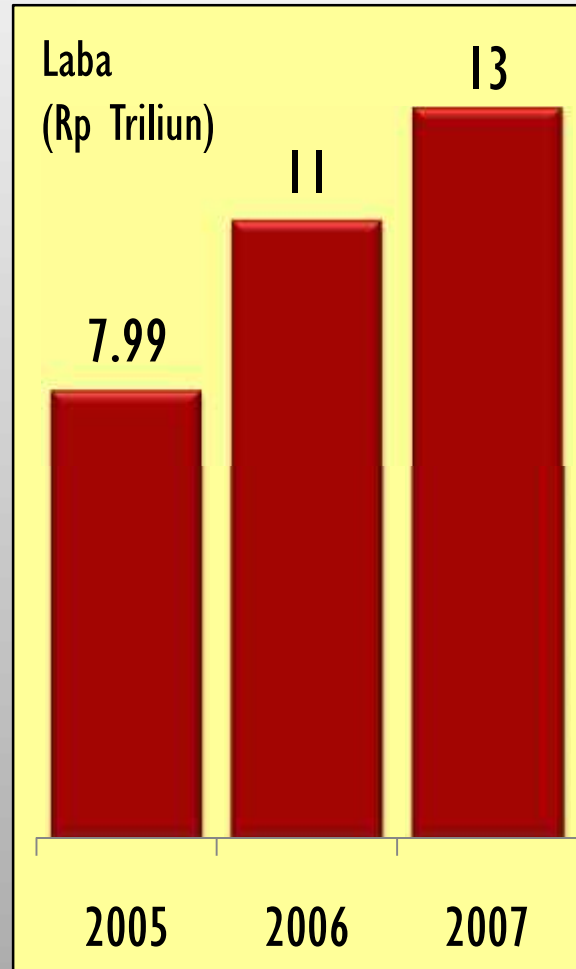
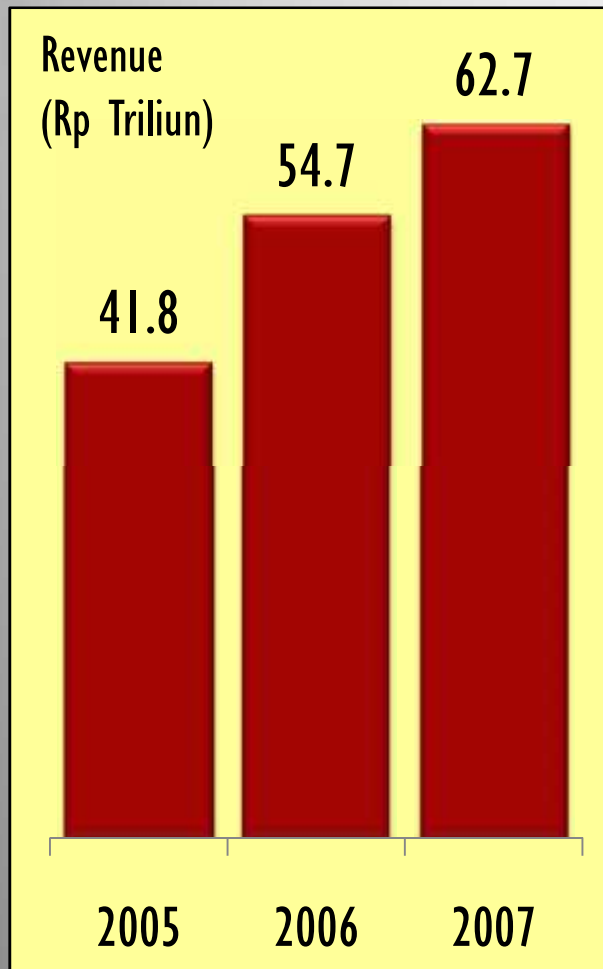
“CEO Rasyid articulated concrete plan to drive value creation. We believe this is the clearest articulation yet of the company’s strategy to enhance shareholders value in TLKM..”

--- Citigroup Analyst Report, 10 Nov 2005

Para Analis/Investor Global umumnya memiliki 5 Kriteria Penilaian dalam Berinvestasi/Membeli Saham Perusahaan:

- ✓ Kemampuan Manajemen dalam Eksekusi Strategi
 - ✓ Kredibilitas Manajemen
 - ✓ Kualitas Strategi
 - ✓ Inovasi
- ✓ Kemampuan Menarik dan Mempertahankan Top Talent

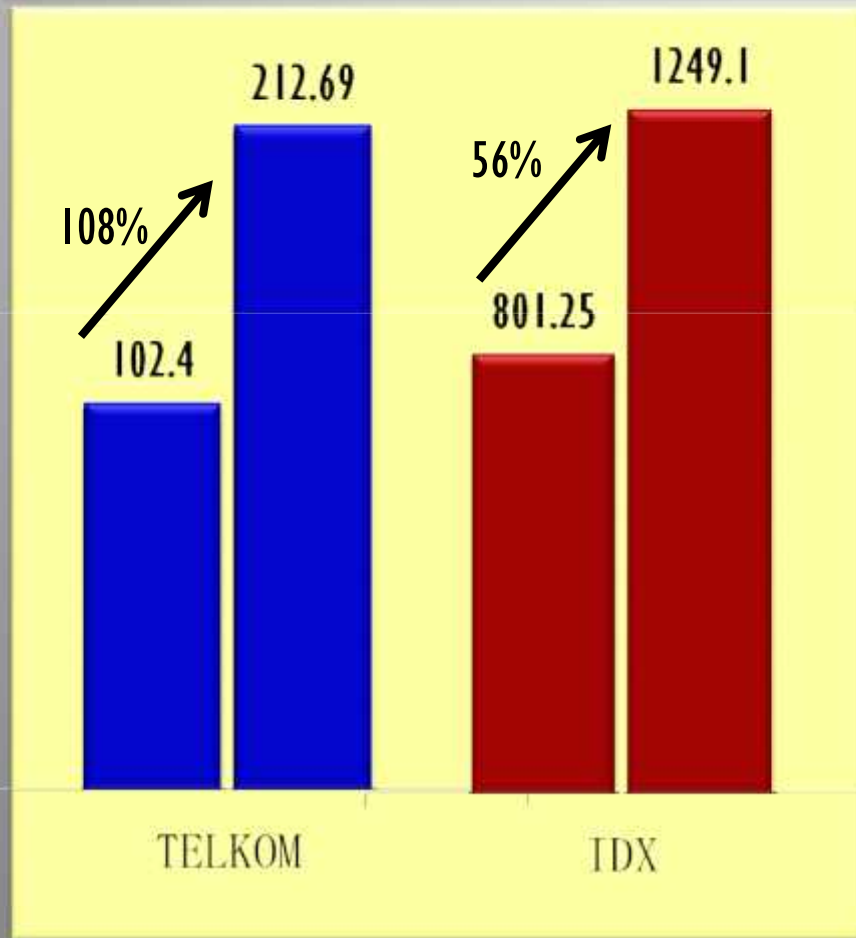
Upaya VALUE CREATION berhasil dilakukan, terlihat dari Kinerja Keuangan yang terus Meningkat.



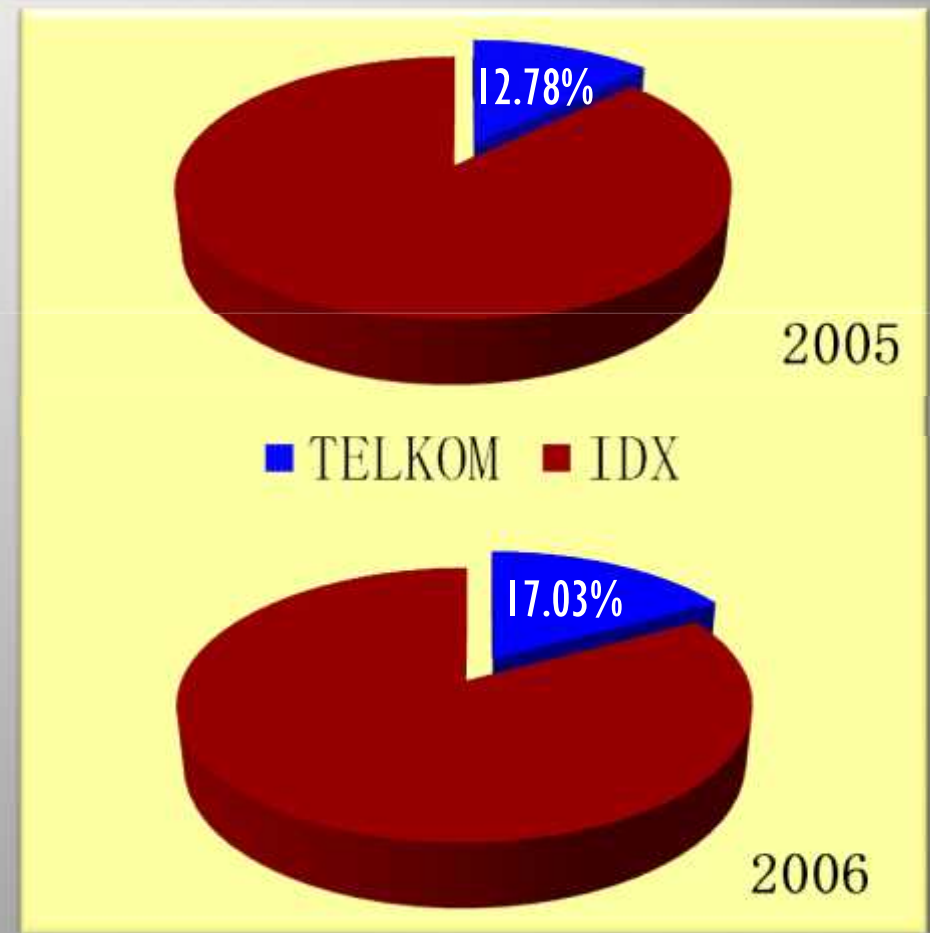
Kapitalisasi Pasar Telkom dalam 20 bulan (1/3 masa tugas) mencapai 21.3 Milyar Dollar AS atau 2/3 dari Target. Jika konsisten, maka TELKOM 3010 dapat tercapai dalam 40 bulan atau akhir tahun 2008.

Kenaikan Market Cap TELKOM melampaui Kenaikan Market Cap Bursa Efek Indonesia. Dominasi TELKOM di BEI pun meningkat pada 2005-2006..

Perbandingan Kenaikan Market Cap
TELKOM vs IDX tahun 2005-2006 (Rp Tio)



Prosentase Market Cap TELKOM vs IDX
tahun 2005-2006 mengalami Peningkatan



Berbagai Penghargaan Diraih TELKOM 2006

- *The Best Indonesian Quality Award*, BUMN Award, Kantor Menteri BUMN
- *The Best in Mining, Energy, Strategic Industry and Telecom Sector*, BUMN Award
- *The Best Social Report Award* dari ISRA (Indonesian Sustainability Reporting Award)
- BUMN Terbaik bidang Telekomunikasi, Majalah Investor
- *The Best Value Creator Award*, Majalah SWA & Markplus
- Peringkat 12 dari 100 Perusahaan Terbaik Dunia bidang ICT, BusinessWeek
- Peringkat 1 Implementasi ICT Terbaik - Business Review Award, Majalah Business Review
- Superbrand International, Superbrand Award
- Asia's Best Company, FinanceAsia
- *The Best Indonesian Customer Satisfaction Award*, ICSA, Frontier
- Obligasi Terbaik, Majalah Investor

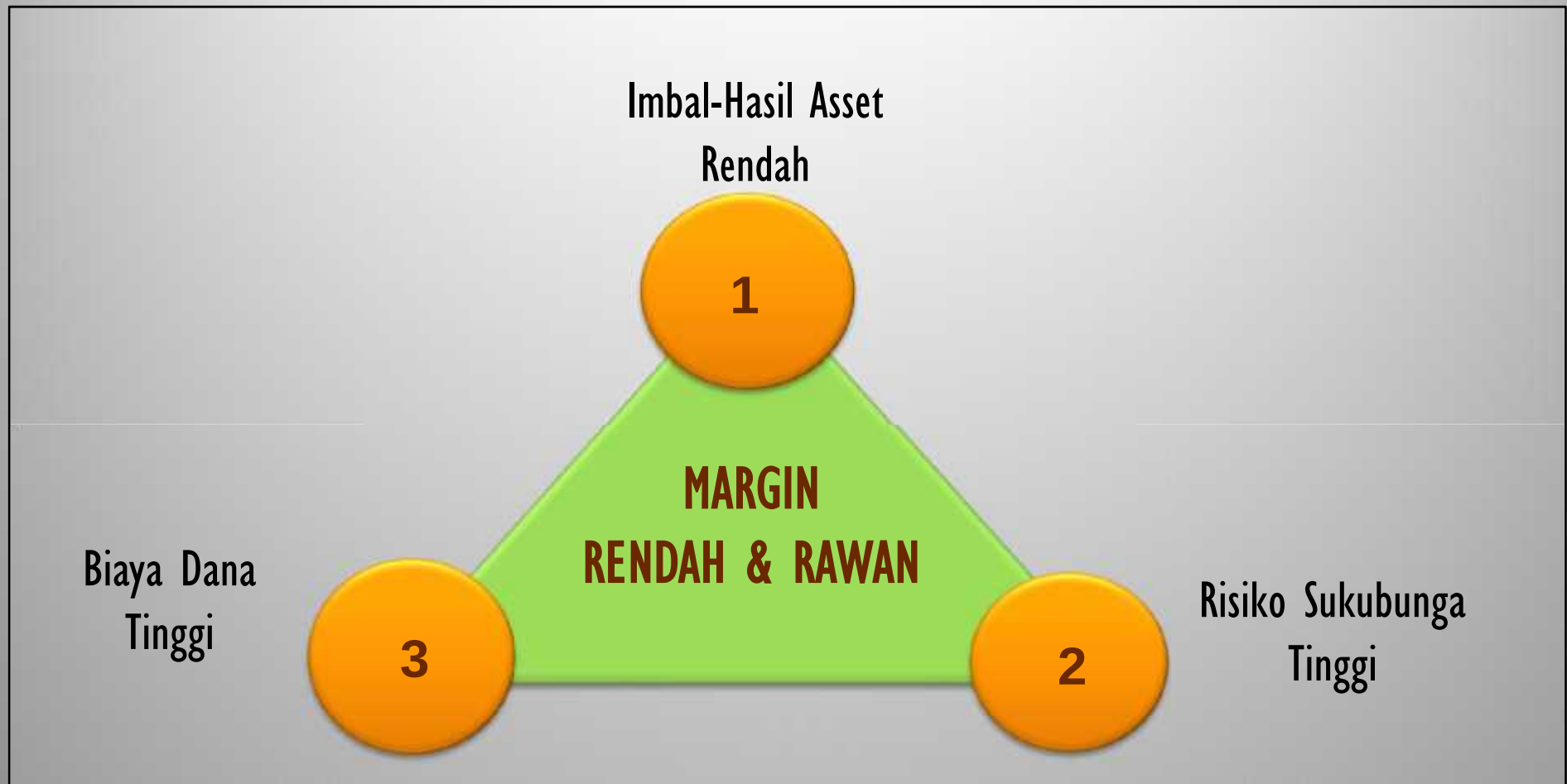
Terima kasih

Transformasi Danamon, Diawali dengan Mengubah Visi dan Misi...



“We choose to go to the moon in this decade and do the other things. Not because they are easy, but because they are hard.” – John F Kennedy

Turnaround Danamon Mengatasi “The Killer’s Triangle”



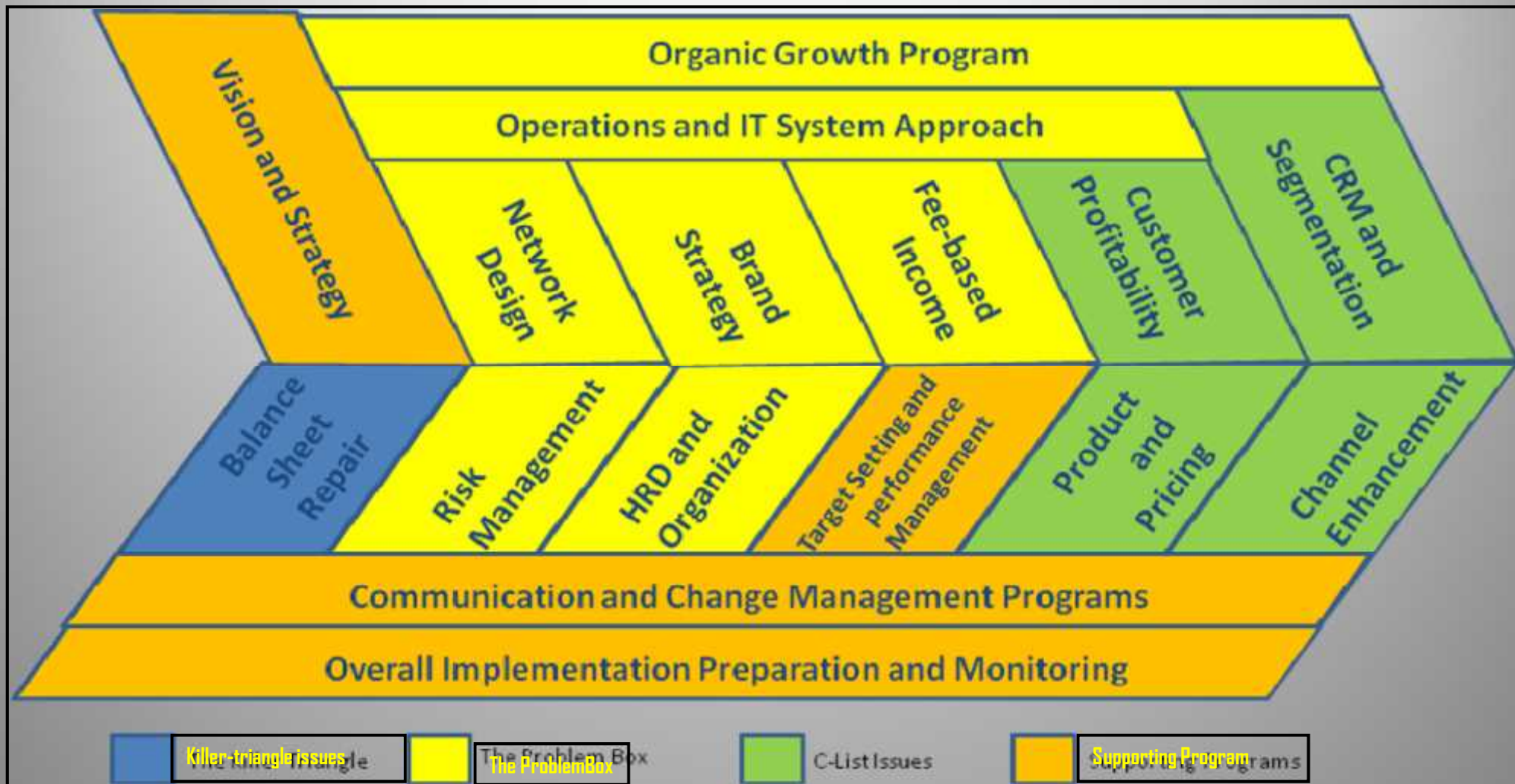
Situasi ini harus diatasi dalam waktu tidak lebih dari 3 bulan

“You cannot solve the problem with the same thinking that created the problem” (Albert Einstein)

Selanjutnya, Mengatasi Berbagai Issue “Problem Box”



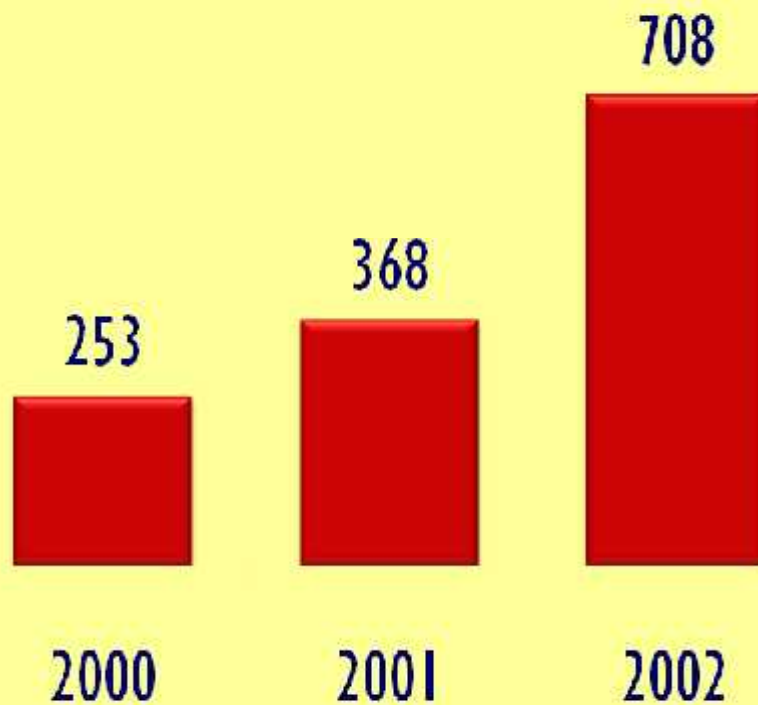
Ada 16 Modul Inisiatif Strategis dan 39 Alternatif Solusi Turnaround Danamon



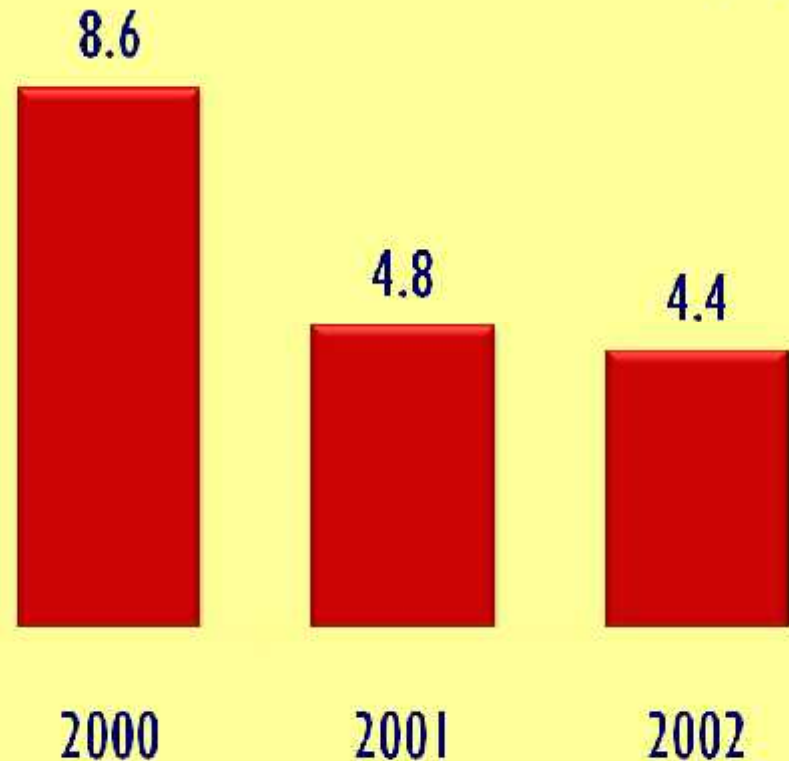
Penjelasan Rinci silakan dibaca di Buku “Danamon 180 Derajat”, Bab 8 Mengembangkan Kekuatan Inovasi, halaman 162-169.

Kinerja Keuangan Danamon yang Semakin Membaik...

Fee-Income
(Rp Milyar)



NPL (%)



...Berhasil Tumbuh Menjadi Bank yang Besar dan Sehat

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Value Creation*...

5 Faktor yang Mempengaruhi *Market Capitalization*

KINERJA PERUSAHAAN

AKSI KORPORASI

PROSPEK INDUSTRI

MAKRO EKONOMI

PSIKOLOGI INVESTOR

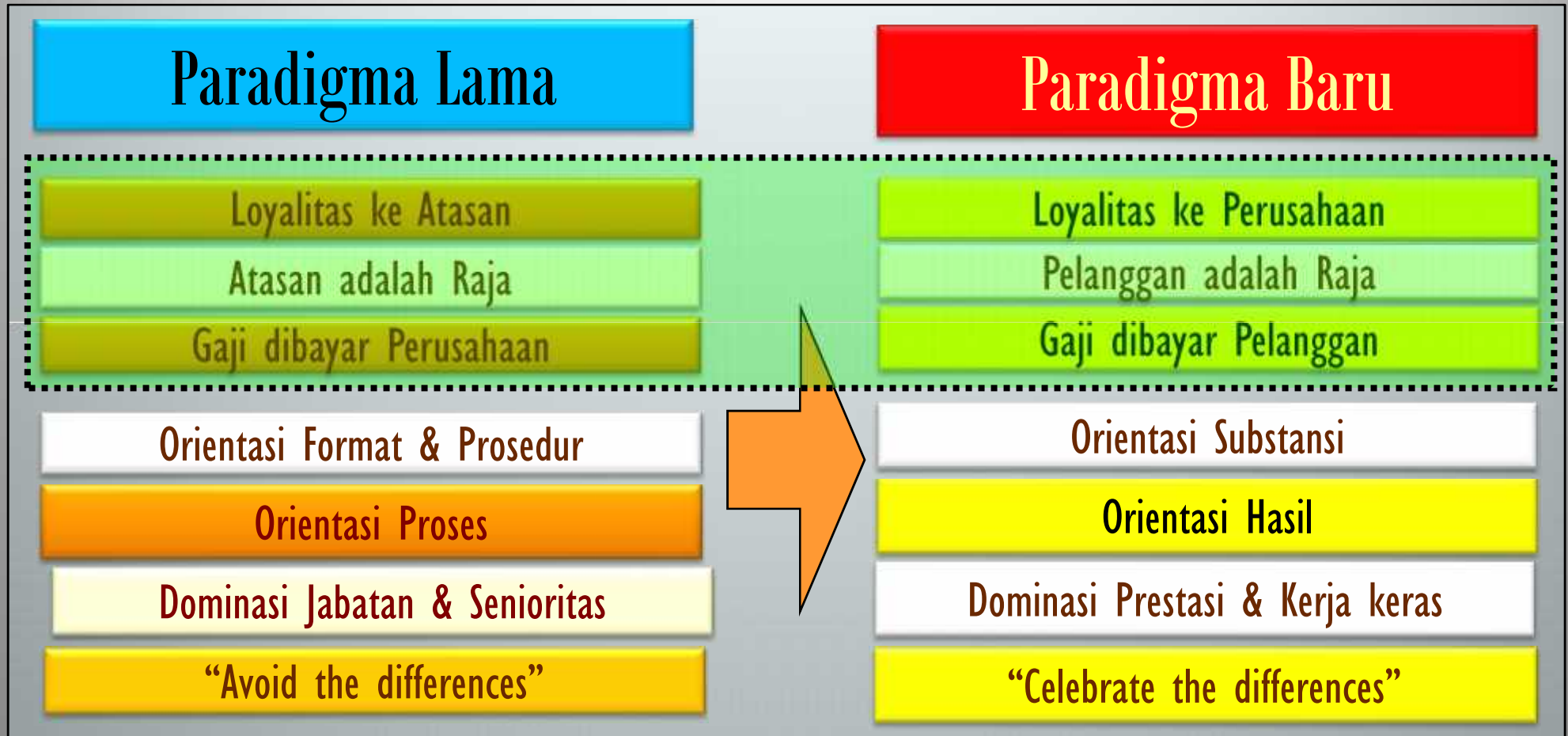
Untuk memastikan The Winning Team bekerja dengan baik, Manajemen perlu mewaspadaai 5 hal yang bisa menjadi penyebab kegagalan Team sebagai berikut...



Sumber: Buku “The Five Dysfunctions of a Team”, by Patrick Lencioni

“The speed of the boss is the speed of the team”. - Lee Iacocca

Keberhasilan Transformasi dan Value Creation suatu Perusahaan bergantung pada budaya organisasi, menyangkut cara berpikir dan cara bekerja. Untuk itu perubahan paradigma merupakan suatu keharusan...



“It is your decisions, and not your conditions, that determine your destiny. — Tony Robbins

Value Creation TELKOM di era 2005-2006 melampaui 10 Emiten terbesar. Penurunan Market Capitalization TELKOM pada 2012-2013 membuktikan bahwa VALUE CREATION masih relevan hingga kini dan nanti...

