

# BUILDING RESILIENCE



## RINGKASAN LAPORAN TAHUNAN

# PT UNITED TRACTORS Tbk

## 2023

## LAPORAN DIREKSI

### PARA PEMEGANG SAHAM YANG TERHORMAT,

Perseroan masih dapat melalui tahun 2023 dengan hasil yang baik di tengah penurunan harga batu bara dan berbagai tantangan eksternal lainnya. Semua ini tentu dapat terjadi karena rahmat dan karunia Tuhan yang Maha Pengasih serta kerja keras seluruh insan Perseroan. Mewakili Direksi, izinkan saya melaporkan ringkasan kinerja Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada 31 Desember 2023.

### ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Dunia mengawali tahun 2023 dengan proyeksi yang optimistis karena pemulihan ekonomi global dan tingkat inflasi yang mulai membaik dibandingkan tahun sebelumnya. Tetapi aktivitas ekonomi belum mampu mencapai kondisi sebelum pandemi. Sejumlah faktor besar masih menjadi penghambat pemulihan seperti dampak jangka panjang dari COVID-19, perang di Ukraina yang masih berlanjut, serta meningkatnya fragmentasi geoekonomi antara Amerika Serikat (AS) dengan China.

Faktor lainnya lebih bersifat siklus, seperti fenomena El-Nino yang menjadi ancaman serius bagi ketersediaan pasokan pangan di seluruh dunia, serta pengetatan kebijakan moneter untuk mengendalikan inflasi. Namun, tingkat inflasi global mulai terkendali dari 8,7% pada tahun 2022, menjadi 6,9% pada tahun 2023. Dana Moneter Internasional (IMF) memproyeksikan penurunan tingkat inflasi global akan berlanjut di tahun 2024 menjadi 5,8%.

AS masih dihadapkan pada inflasi yang berada di atas target yang memicu tingginya suku bunga, peningkatan tekanan fiskal, dan tergerusnya excess saving yang membayangi pelemahan ekonomi. Perekonomian AS tahun 2023 hanya mampu tumbuh sebesar 2,5% dari 2,1% di tahun 2022 dan masih jauh di bawah pertumbuhan tahun 2021 sebesar 5,9%. Kondisi perekonomian di negaranegara kawasan mata uang Euro (Zona Euro) juga belum membaik dengan defisit fiskal yang meningkat diiringi oleh inflasi yang masih tinggi. Pertumbuhan ekonomi di negara-negara Zona Euro melemah dari 3,5% di tahun 2022 menjadi 0,5% pada tahun 2023.

## BOARD OF DIRECTORS' REPORT

### DISTINGUISHED SHAREHOLDERS,

The Company managed to navigate through 2023 with positive results amidst declining coal prices and various other external challenges. All of this, undoubtedly, was made possible by the grace and mercy of the Most Compassionate God, as well as the hard work of all the Company's personnel. On behalf of the Board of Directors, allow me to present a summary of the Company's performance for the financial year ended December 31, 2023.

### ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

The world entered the year 2023 with optimism due to the global economic recovery and improving inflation levels compared to the previous year. However, economic activity has not been able to reach pre-pandemic conditions. Several significant factors continued to hinder recovery, such as the post-acute COVID-19 syndrome, the ongoing war in Ukraine and increasing geo-economic fragmentation between the United States (US) and China.

Other factors were more cyclical, such as extreme weather events like El-Nino affecting harvests and driving global food crises, as well as monetary policy tightening to control inflation. However, global inflation rate is starting to come under control from 8.7% in 2022 to 6.9% in 2023. The International Monetary Fund (IMF) projected that the decline in the global inflation rate will continue in 2024 to 5.8%.

The US still faced inflation above target which triggered high interest rates, increased fiscal pressure and the erosion of excess savings overshadowing economic weakening. The US economy in 2023 only managed to grow to 2.5% from 2.1% in 2022 and still far below the 5.9% growth in 2021. Economic condition in Eurozone countries also had not improved, with increasing fiscal deficits accompanied by persistently high inflation. The economic growth in Eurozone countries weakened from 3.5% in 2022 to 0.5% in 2023.

Pelemahan ekonomi negara-negara Zona Euro tersebut terutama dipengaruhi oleh dampak dari perang Rusia-Ukraina, termasuk tingginya inflasi serta kenaikan suku bunga bank sentral. Perlambatan ekonomi AS dan negara-negara Eropa telah berimbas pada negara-negara mitra dagang AS dan Eropa.

Kinerja perekonomian China masih belum menunjukkan peningkatan yang diharapkan di tengah merebaknya krisis di sektor properti. Lemahnya kinerja perekonomian China mempengaruhi permintaan komoditas global.

Di tengah berbagai dinamika global, ekonomi Indonesia menunjukkan ketahanan yang kuat. Indonesia berhasil menghadapi tekanan penurunan harga komoditas utama termasuk batu bara dan minyak kelapa sawit dengan mencatat pertumbuhan yang positif sepanjang tahun 2023. Hingga akhir tahun 2023, Indonesia mencatat pertumbuhan ekonomi sebesar 5,1% secara tahunan, lebih rendah dari 5,3% pada tahun sebelumnya. Hal ini sejalan dengan proyeksi beberapa lembaga internasional sebelumnya termasuk IMF yang memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2023 sebesar 5%, World Bank sebesar 5%, OECD sebesar 4,9%, dan Konsensus Bloomberg sebesar 5%.

### **Harga Batu Bara Menuju Equilibrium Baru**

Setelah mengalami volatilitas harga di level yang tinggi dengan harga rata-rata Global Coal Newcastle Index/ GCNI sebesar US\$360 per ton di tahun 2022, harga batu bara terus menurun dan mencapai harga terendah baru di tahun 2023. Harga batu bara GCNI menyentuh US\$122 per ton pada bulan November 2023, turun 72% dari harga tertinggi US\$434 per ton pada bulan September 2022, sebelum mengalami peningkatan di Desember 2023 didorong oleh naiknya harga gas alam akibat ketegangan di kawasan Timur Tengah sebagai dampak dari konflik Israel-Hamas.

Anjloknya harga batu bara terutama disebabkan oleh turunnya permintaan impor dari China dan India, dua pengguna batu bara terbesar di dunia. China yang masih mengalami perlambatan ekonomi berupaya mengurangi impor dan memenuhi sebagian besar kebutuhan batu bara dari produksi tambang dalam negeri. Situasi yang sama juga terjadi dengan India. Turunnya harga gas alam juga menjadi penyebab penurunan permintaan batu bara di Eropa. Harga gas berangsur kembali normal sejak akhir tahun 2022 sehingga mendorong beberapa negara Eropa untuk mengaktifkan kembali pembangkit listrik berbahan

The economic downturn in Eurozone countries was mainly influenced by the impact the Russia-Ukraine war, including high inflation and central bank interest rate hikes. The slowdown in the US and European economies has affected trading partners of the US and Europe.

China's economic performance has not yet shown the expected improvement amidst the widespread crisis in the property sector. China's weak economic performance in turn affects global commodity demand.

Indonesia's economy demonstrated strong resilience amidst various global dynamics. Despite the pressure from declining primary commodity prices, including coal and palm oil, Indonesia managed to achieve positive growth throughout 2023. Until the end of 2023 Indonesia recorded economic growth of 5.1% year-on-year, slightly lower than the 5.3% in the previous year. This is in line with previous projections from several international institutions, including the IMF projecting Indonesia's economic growth in 2023 at 5%, the World Bank at 5%, the OECD at 4.9% and the Bloomberg Consensus at 5%.

### **Coal Prices Towards a New Equilibrium**

After experiencing price volatility with an average Global Coal Newcastle Index/ GCNI price of US\$360 per ton in 2022, coal prices continue to decline and reached the new lowest point in 2023. GCNI coal prices touched US\$122 per ton in November 2023, down 72% from a high of US\$434 per ton in September 2022, before experiencing an increase in December 2023 driven by rising natural gas prices due to tensions in the Middle East region as a result of Israel-Hamas conflict.

The drop in coal prices was mainly triggered by falling import demand from China and India, the world's two largest coal users. China, which still experienced an economic slowdown, was trying to reduce imports and meet most of its coal needs from domestic mining production. The same situation also occurred with India. The decline in natural gas prices was also contributing to the decline in coal demand in Europe. Gas prices gradually returned to normal since the end of 2022, prompting several European countries to reactivate gas-fired power plants to replace their coal-steam power plants. The

bakar gas untuk menggantikan pembangkit listrik batu bara. Beralihnya penggunaan batu bara ke gas juga terkait tingginya harga tunjangan emisi European Union Emissions Trading System (EU ETS), sistem perdagangan emisi gas rumah kaca untuk mendorong dekarbonisasi di bidang energi dan industri. Kendati terus melandai, rata-rata harga batu bara GCNI tahun 2023 masih berada di level US\$173 per ton, lebih tinggi dari US\$142 per ton pada tahun 2021. Dari tren yang ada, pengamat meyakini bahwa harga batu bara akan mencapai keseimbangan baru. Harga rata-rata batu bara GCNI tahun 2023 yang masih lebih tinggi dari level pra-pandemi memunculkan asumsi bahwa equilibrium harga baru akan terbentuk di atas angka psikologis US\$100 per ton. Bagi pelaku usaha tambang batu bara, level harga ini masih cukup menguntungkan selama produktivitas dan efisiensi tambang dapat dikelola dengan baik.

### **Pasar Alat Berat Melemah**

Lonjakan harga batu bara dan nikel di tahun 2022 telah mendorong pertumbuhan permintaan alat berat sehingga penjualan alat berat Indonesia tahun 2022 mencapai angka tertinggi sepanjang masa, yaitu 20.546 unit, naik 40% dari 14.705 unit pada tahun 2021. Tetapi kondisi di tahun 2023 berbeda karena faktor-faktor yang menyebabkan ketidakstabilan permintaan dan pasokan mulai mereda. Pada triwulan pertama 2023, penjualan alat berat sudah turun 4% secara tahunan. Penurunan permintaan terutama terjadi di sektor pertambangan sejalan dengan tren penurunan harga komoditas.

Lesunya permintaan alat berat terus berlanjut hingga akhir tahun 2023. Mengutip Data Industri Research "Tren Penjualan Alat Berat di Indonesia" ([www.dataindustri.com](http://www.dataindustri.com)) dan Perhimpunan Agen Tunggal Alat Berat Indonesia (PAABI), realisasi penjualan alat berat tahun 2023 hanya mampu mencapai 18.123 unit, turun 13% dari 20.546 unit pada tahun 2022. Dari sisi produksi, Himpunan Industri Alat Berat Indonesia (Hinabi) melaporkan produksi alat berat nasional sampai akhir tahun 2023 mencapai 8.066 unit, turun 9% dibandingkan 8.826 unit pada tahun 2022.

Penurunan permintaan alat berat dipicu oleh ketidakpastian global yang berdampak pada harga komoditas, kenaikan suku bunga acuan, dan tertahannya serapan anggaran untuk proyek-proyek infrastruktur pemerintah menjelang Pemilihan Umum (Pemilu) 2024. Sebagian besar pelaku usaha pengguna alat berat memilih bersikap konservatif dan

shift from coal to gas was also linked to the high price of the European Union Emissions Trading System (EU ETS), a greenhouse gas emissions trading system to encourage decarbonization in energy and industry. Despite the continued decline, average GCNI coal price in 2023 was still at the level of US\$173 per ton, higher than US\$142 per ton in 2021. Looking at the trend, observers believed that coal prices would reach a new equilibrium. The average GCNI coal price in 2023, which was still higher than the pre-pandemic level, raised the assumption that a new price equilibrium would form above the psychological level of US\$100 per ton. For coal mining businesses, this price level was still quite profitable as long as the productivity and efficiency of the mine were well managed.

### **Heavy Equipment Market Weakens**

The surge in coal and nickel prices in 2022 boosted heavy equipment demand growth so that Indonesia's heavy equipment sales in 2022 reached an all-time high, amounted to 20,546 units, up 40% from 14,705 units in 2021. However, 2023 conditions were different as factors driving demand and supply instability began to ease. In the first quarter of 2023, heavy equipment sales has decreased by 4% year-on-year. The decline in demand mainly occurred in the mining sector in line with the downward trend in commodity prices.

The sluggish demand for heavy equipment continued until the end of 2023. According to Industry Data Research "Heavy Equipment Sales Trends in Indonesia" ([www.dataindustri.com](http://www.dataindustri.com)) and the Indonesian Heavy Equipment Sole Agent Association (PAABI), the realization of heavy equipment sales in 2023 was only able to reach 18,123 units, down 13% from 20,546 units in 2022. In terms of production, the Indonesian Heavy Equipment Industry Association (Hinabi) reported that national heavy equipment production until the end of 2023 reached 8,066 units, down 9% compared to 8,826 units in 2022.

The decline in demand for heavy equipment was triggered by global uncertainty that impacted commodity prices, rising benchmark interest rates, and restrained budget absorption for government infrastructure projects ahead of the 2024 Elections. Most businesses that use heavy equipment choose to be conservative and wait-and-see approach

wait and see di tengah kondisi transisi pemerintahan dan situasi geopolitik internasional.

### **Emas Tetap Prospektif**

Harga emas di tahun 2023 masih melanjutkan tren rebound yang dimulai pada triwulan IV 2022. Penguatan harga emas terutama disebabkan oleh kekhawatiran resesi serta kebijakan Bank Sentral AS (The Fed) yang mulai membatasi kenaikan suku bunga sebesar 50 basis points (bps) di Desember 2022 setelah sebelumnya sudah menaikkan suku bunga 4 (empat) kali hingga 75 bps. Kebijakan suku bunga yang *dovish* sedikit menekan dolar AS dan menurunkan imbal hasil surat utang pemerintah AS sehingga investasi emas menjadi semakin menarik.

Perang Israel-Hamas yang terjadi sejak Oktober 2023 turut memicu kenaikan harga emas. Pada Desember 2023, harga emas telah berada di atas US\$2.000 per troy ons. Dengan demikian, harga emas sejak Januari hingga Desember 2023 telah naik 7% dengan harga rata-rata US\$1.942 per troy ons, lebih tinggi 8% dari harga rata-rata tahun 2022 sebesar US\$1.801 per troy ons.

Kenaikan harga emas juga dipengaruhi oleh respons pasar terhadap risalah rapat Federal Open Market Committee (FOMC). Risalah tersebut mencerminkan sikap The Fed yang lebih hati-hati di tengah ketidakpastian ekonomi AS, dinamisnya data ekonomi AS, dan ketatnya pasar keuangan dalam menentukan seberapa lama suku bunga tinggi akan dipertahankan. Komite juga sepakat bahwa suku bunga tinggi dalam jangka panjang tetap diperlukan selama inflasi AS belum mencapai kisaran 2%.

### **Industri Konstruksi Masih Stagnan**

Pemerintah memiliki dua prioritas yang berkaitan dengan infrastruktur pada tahun 2023. Pertama, mempercepat penyelesaian pembangunan infrastruktur prioritas nasional. Kedua, mendorong pertumbuhan sentra-sentra ekonomi baru, termasuk Ibu Kota Negara (IKN). Kawasan inti pusat pemerintahan di IKN menjadi domain pemerintah yang dibangun melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Sedangkan untuk pengembangan kawasan penyangga, pemerintah menawarkan kepada investor swasta.

amidst the government transition and international geopolitical situation.

### **Gold Remains Prospective**

Gold prices in 2023 continued the rebound trend that started in the fourth quarter of 2022. The strengthening of gold prices was mainly caused by recession fears and the policy of The Fed, which began to limit interest rate increases of 50 basis points (bps) in December 2022 after previously raising interest rates 4 (four) times to 75 bps. Dovish interest rate policy slightly pressured the US dollar and lowered US government bond yields, making gold investment more attractive.

The Israel-Hamas war that has occurred since October 2023, has also triggered an increase in gold prices. In December 2023, gold prices were above US\$2,000 per troy ounce. Hence, the price of gold from January to December 2023 increased by 7% with an average price of US\$1,942 per troy ounce, 8% higher than 2022 average price of US\$1,801 per troy ounce.

The increase in gold prices was also influenced by market response to the minutes of the Federal Open Market Committee (FOMC) meeting. These minutes reflected the Fed's more cautious stance amidst US economic uncertainty, dynamic US economic data, and tight financial markets in determining how long high interest rates will be maintained. The committee also agreed that long-term high interest rates remain necessary as long as US inflation is not yet in the 2% range.

### **Construction Industry Stagnated**

In 2023, the government had 2 (two) priorities related to infrastructure. Firstly, accelerating the completion of national priority infrastructure development. Secondly, promoting the growth of new economic centers, including the National Capital City (IKN). The government center core area in IKN is being built through the state budget (APBN). Meanwhile, for the development of buffer zones, the government offers opportunities to private investors.

Pemerintah telah mengalokasikan anggaran untuk pembangunan infrastruktur sebesar Rp392 triliun dalam APBN 2023, naik 7% dari anggaran tahun 2022 sebesar Rp366 triliun. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) memperoleh alokasi anggaran sebesar Rp125 triliun, lebih besar dibandingkan pagu anggaran tahun sebelumnya sebesar Rp116 triliun. Kendati demikian, dalam pelaksanaan program belanja infrastruktur tahun anggaran 2023, Kementerian PUPR akan fokus pada penyelesaian pekerjaan konstruksi yang sedang berjalan, khususnya Proyek Strategis Nasional (PSN) sebelum masa kerja Kabinet Indonesia Maju berakhir. Dengan kata lain, pemerintah tidak memulai proyek infrastruktur baru.

Hal ini juga terkait dengan tahun 2023 sebagai tahun politik mengingat Pemilu akan diselenggarakan pada bulan Februari 2024. Pemerintah lebih memperketat struktur anggarannya dan sangat memilih proyek-proyek yang akan dikerjakan di tahun 2023. Sejumlah proyek infrastruktur prioritas dan infrastruktur dasar atau konektivitas ditargetkan dapat selesai pada tahun 2023, atau paling lambat pada semester pertama 2024.

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), lapangan usaha konstruksi pada triwulan I 2023 mengalami perlambatan dari 4,6% pada triwulan IV 2022 menjadi 0,3%. Perlambatan ini disebabkan oleh masih terbatasnya likuiditas, modal, ataupun anggaran pada awal tahun sejalan dengan pola historisnya. Namun pada triwulan kedua, ketiga, dan keempat, lapangan usaha konstruksi terus tumbuh masing-masing sebesar 5,2%, 6,4%, dan 7,7% didorong oleh permintaan domestik yang masih kuat serta telah dimulainya aktivitas pekerjaan beberapa proyek baru dan kegiatan pembangunan infrastruktur pemerintah di berbagai wilayah Indonesia, termasuk proyek IKN di Kalimantan Timur.

### **Prospek Nikel di Era Transisi Energi Global**

Indonesia memiliki cadangan nikel terbesar di dunia. Sekitar 72 juta ton nikel atau 52% dari total cadangan nikel dunia yang tersebar di Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, dan Maluku Utara.

Secara historis, permintaan nikel didorong oleh industri baja nirkarat. Pada tahun 2022, sekitar 70% permintaan nikel berasal dari industri baja nirkarat.

The government allocated a budget of Rp392 trillion for infrastructure development in 2023 State Budget (APBN), up 7% from 2022 budget of Rp366 trillion. The Ministry of Public Works and Public Housing (PUPR) was allocated a budget of Rp125 trillion, larger than the 2022 budget allocation of Rp116 trillion. However, in implementing the infrastructure spending program for 2023 fiscal year, the Ministry of PUPR focused on completing ongoing construction work, particularly National Strategic Projects (PSN), before the term of the Indonesia Maju Cabinet ends. In other words, the government will not initiate new infrastructure projects.

This is also related to 2023 being a political year as General Elections will be held in February 2024. The government tightened its budget structure and carefully selected projects to be carried out in 2023. Several priority infrastructure projects and basic or connectivity infrastructure are targeted to be completed in 2023, or at the latest in the first semester of 2024.

According to the Statistics Indonesia (BPS) data, the construction industry in the first quarter of 2023 experienced a slowdown from 4.6% in the fourth quarter of 2022 to 0.3%. This slowdown was caused by limited liquidity, capital, or budget at the beginning of the year, in line with historical pattern. However, in the second, third and fourth quarters, the construction industry continued to grow by 5.2%, 6.4%, and 7.7% respectively on the back of strong domestic demand and the commencement of work activities on several new projects and government infrastructure development activities in various regions of Indonesia, including the IKN project in East Kalimantan.

### **Nickel Prospects in the Global Energy Transition Era**

Indonesia boasts the world's largest nickel reserves, with approximately 72 million tons of nickel, accounting for 52% of the world's total nickel reserves spread across Central Sulawesi, Southeast Sulawesi, and North Maluku.

Historically, nickel demand was driven by the stainless-steel industry. In 2022, about 70% of nickel demand came from the stainless-steel industry.

Indonesia merupakan sumber permintaan produk feronikel terbesar kedua dunia untuk pasar industri baja nirkarat. Namun, transisi energi global akan meningkatkan permintaan baterai untuk kendaraan listrik. Sektor baterai akan mendorong pertumbuhan permintaan nikel yang tinggi di masa depan, meskipun saat ini volumenya masih relatif kecil.

Permintaan nikel jadi (*refined nickel*) global pada tahun 2021 mencapai 2.783 kilo ton dan diperkirakan meningkat dengan CAGR sekitar 2,5% hingga mencapai 3.366 kilo ton pada tahun 2027. Asia akan menjadi konsumen nikel yang dominan dengan konsumsi sekitar 82% dari permintaan nikel global pada tahun 2027. Sementara pasokan nikel jadi mencapai 2.635 kilo ton pada tahun 2021 dan diperkirakan akan mencapai sekitar 3.390 kilo ton pada tahun 2027.

Namun perkembangan pasar nikel global tidak terlalu baik di tahun 2023. Perlambatan ekonomi global, ketegangan geopolitik, fragmentasi geoekonomi antara AS dengan China, serta pertumbuhan China yang lebih lemah dari perkiraan berdampak negatif pada harga nikel dunia. Harga rata-rata nikel tahun 2023 hanya mencapai US\$21.521 per metrik ton (MT), turun 17% dibandingkan harga rata-rata tahun 2022 sebesar US\$25.834 per MT karena melambatnya permintaan baterai di China dan tingginya pertumbuhan pasokan, terutama dari pabrik-pabrik baru di Indonesia.

Mulai beroperasinya kapasitas produksi tambahan di China dan Indonesia menyebabkan kelebihan pasokan nikel kelas 2 untuk baja nirkarat yang mewakili sekitar dua pertiga pasar nikel global. Pada saat yang sama, perkembangan teknologi baterai kendaraan listrik menggunakan *Lithium Iron Phosphate* (LFP) memperlambat pertumbuhan penggunaan nikel untuk industri baterai di China.

Harga nikel diperkirakan akan turun lebih lanjut sebesar 10% pada tahun 2024 karena produksi di Indonesia dan Filipina, dua produsen nikel terbesar dunia, terus meningkat. Namun demikian, permintaan baterai kendaraan listrik diperkirakan akan meningkat pada 2025 dan menjadi pendorong utama permintaan nikel di masa depan.

### **Perkembangan Energi Terbarukan**

Sektor energi terbarukan Indonesia menunjukkan beberapa sentimen positif yang dapat mempengaruhi prospek pertumbuhan dan investasi. Komitmen

Indonesia ranks as the world's second-largest source of ferronickel for stainless-steel industry. However, the global energy transition will increase demand for batteries for electric vehicles. Battery sector will drive high growth in nickel demand in the future, although currently, the volume is still relatively small.

Global demand for refined nickel reached 2,783 kilo tons in 2021 and is expected to increase with a CAGR of about 2.5% to reach 3,366 kilo tons by 2027. Asia will be the dominant consumer of nickel, accounting for approximately 82% of global nickel demand in 2027. Meanwhile, the supply of refined nickel reached 2,635 kilo tons in 2021 and is projected to reach around 3,390 kilo tons by 2027.

However, the global nickel market did not perform well in 2023. The global economic slowdown, geopolitical tensions, geo-economic fragmentation between the US and China, as well as weaker-than-expected growth in China have impacted world nickel prices. The average nickel price in 2023 only reached US\$21,521 per metric ton (MT), down 17% from the 2022 average price of US\$25,834 per MT due to slowing battery demand in China and high supply growth, especially from new production lines in Indonesia.

The start of additional production capacity in China and Indonesia has led to an oversupply of class 2 nickel for stainless-steel, representing about two-thirds of the global nickel market. At the same time, battery technology development using lithium iron phosphate (LFP) for electric vehicle has slowed the growth of nickel usage for the battery industry in China.

Nickel prices are expected to further decline by 10% in 2024 due to increased production in Indonesia and the Philippines, the two largest nickel producers globally. However, electric vehicle battery demand is projected to increase in 2025 and become the main driver of nickel demand in the future.

### **Renewable Energy Development**

Indonesia's renewable energy sector showed some positive sentiments that could affect the growth and investment prospects. First, the government's

pemerintah untuk mencapai target energi terbarukan sebesar 23% pada tahun 2025 telah diperkuat oleh persetujuan Just Energy Transition Partnership (JETP) antara Indonesia dan International Partners Group (IPG) pada Konferensi Tingkat Tinggi G20 di Bali tahun 2022. Kemitraan ini bertujuan untuk mencapai target emisi puncak sektor listrik sebesar 290 juta metrik ton CO<sub>2</sub> pada tahun 2030 dan mencapai bauran energi terbarukan sebesar 34% pada tahun 2030. Melalui persetujuan JETP, IPG diharapkan dapat memberikan dukungan pendanaan murah untuk mempercepat transisi energi di Indonesia.

Selain itu, permintaan energi terbarukan dari industri, terutama dari sektor industri padat energi seperti semen, pemurnian dan pengolahan mineral, pertambangan, dan data center juga meningkat pesat. Selain pemanfaatan Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS) Atap, pembangunan PLTS ground mounted, dan PLTS Terapung menjadi solusi cepat bagi sejumlah industri.

Di luar sentimen positif tersebut, peningkatan bauran energi terbarukan sangat tergantung pada PLN. Bagaimana PLN mengatasi kelebihan pasokan, melakukan pelelangan pembangkit secara berkala dan terjadwal, dan merelaksasi izin PLTS Atap, akan menentukan akselerasi pertumbuhan kapasitas pembangkit energi terbarukan. Faktor-faktor klasik seperti lambatnya pelaksanaan regulasi yang sudah ada, kepastian mengenai target pensiun dini PLTU sebelum 2030, serta ketersediaan pendanaan domestik yang kompetitif untuk energi terbarukan masih menjadi tantangan utama yang membutuhkan terobosan pemerintah dalam upaya memperbaiki iklim investasi energi terbarukan dan mendorong percepatan transisi energi.

## STRATEGI DAN KEBIJAKAN STRATEGIS

Situasi bisnis yang terus berubah cepat perlu diimbangi dengan langkah antisipasi yang cermat. Perseroan tetap fokus memperkuat keunggulan operasional pada seluruh lini bisnis, memastikan bahwa seluruh strategi, aktivitas operasional, dan transaksi bisnis dijalankan dengan *proper* dan *prudent*, dengan integritas dan etika yang tinggi, serta tata kelola yang kuat untuk memastikan tidak adanya potensi masalah di kemudian hari. Perseroan juga terus memperkuat ekosistem grup UT termasuk ekosistem Grup Astra untuk memaksimalkan terciptanya sinergi di antara seluruh mata rantai bisnis Perseroan.

commitment to achieve the renewable energy target of 23% by 2025 was strengthened by the Just Energy Transition Partnership (JETP) agreement between Indonesia and the International Partners Group (IPG) at the G20 Summit in Bali in 2022. This partnership aims to achieve the electricity sector's peak emissions target of 290 million metric tons of CO<sub>2</sub> by 2030 and achieve a renewable energy mix of 34% by 2030. Through the JETP agreement, IPG is expected to provide support cheap funding to accelerate the energy transition in Indonesia.

In addition, the demand for renewable energy from industry, especially from energy-intensive industrial sectors such as cement, mineral refining and processing, mining, and data center also increased rapidly. In addition to the use of Rooftop Solar Power Plants (PLTS Rooftop), the construction of ground mounted PLTS and Floating PLTS was a quick solution for several industries.

Apart from this positive sentiment, the increase in the renewable energy mix highly depends on PLN. The way that PLN overcomes excess supply, conducts power plant auctions on a regular and scheduled basis, and relaxes rooftop PLTS permits, will determine the addition of renewable energy power plants. Classic factors such as the slow implementation of existing regulations, certainty regarding the target of early retirement of coal-fired power plants before 2030 and the availability of competitive domestic funding for renewable energy are still major challenges that require a government breakthrough in efforts to improve the renewable energy investment climate and to encourage the acceleration of the energy transition.

## STRATEGY AND STRATEGIC POLICIES

The rapidly changing business landscape needs careful anticipation and proactive measures. The Company remains focused on strengthening operational excellence across all business lines, ensuring that all strategies, operational activities, and business transactions are conducted properly and prudently, with high integrity and ethics, as well as robust governance to mitigate potential issues in the future. The Company also continues to enhance the UT group ecosystem, including the Astra Group ecosystem, to maximize the creation of synergies among all the Company's business segments.

Selain berfokus pada bisnis inti saat ini, Perseroan mengantisipasi perubahan lanskap bisnis yang berpotensi memengaruhi seluruh lini bisnis Perseroan dengan mempercepat eksekusi inisiatif strategis pada seluruh pilar bisnis. Perseroan tetap melanjutkan upaya *portfolio rebalancing* untuk mengurangi ketergantungan pada bisnis terkait batu bara. Setiap keputusan investasi Perseroan didasari pada *business portfolio mindset* yang berorientasi jangka panjang, yakni investasi saat ini untuk *return* di masa depan.

Pada tahun 2023 Perseroan merumuskan kembali strategi kelima pilar utama bisnis Perseroan, yakni Mesin Konstruksi, Kontraktor Penambangan, Pertambangan, Industri Konstruksi, dan Energi. Seluruh pilar bisnis yang berjalan saat ini harus menjadi *leverage* atau *enabler* yang memungkinkan Perseroan mengeksplorasi peluang bisnis baru baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Strategi investasi Perseroan dapat dimulai dari proses awal (*greenfield*), namun lebih diprioritaskan pada investasi di sektor usaha yang telah beroperasi (*brownfield*).

Pilar bisnis Pertambangan menaungi unit-unit usaha tambang batu bara, emas, nikel, dan mineral lainnya yang berpotensi masuk ke dalam portofolio Perseroan. Sedangkan pilar bisnis Energi difokuskan pada energi terbarukan. Pengembangan portofolio energi terbarukan harus terus ditingkatkan semaksimal mungkin, termasuk berupaya mendapatkan proyek pembangkit listrik energi terbarukan dengan skala besar.

Berbagai investasi pada proyek yang relatif baru bagi Perseroan menjadi tantangan bagi seluruh insan Perseroan untuk bergerak cepat beradaptasi dan mempersiapkan kompetensi untuk dapat mengimbangi kecepatan portofolio bisnis yang menjadi target Perseroan ke depan.

### Strategi Segmen Usaha

Segmen usaha Mesin Konstruksi yang dijalankan oleh PT United Tractors Tbk (UT) tetap menerapkan 3 (tiga) strategi utama untuk mendorong penjualan dan memenuhi permintaan pelanggan, yakni:

1. Dual Line Strategy: UT bersama Komatsu meluncurkan produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan operasional alat berat di Indonesia, baik untuk model premium maupun ekonomis.
2. Multi Sourcing Products: UT bersama Komatsu mengantisipasi peningkatan permintaan yang berlanjut dengan cara mengamankan pasokan

In addition to focusing on its current core businesses, the Company anticipates changes in the business landscape that may potentially affect all its business lines by accelerating the execution of strategic initiatives across all business pillars. The Company continues its efforts in portfolio rebalancing to reduce dependence on coal-related businesses. Every investment decision of the Company is based on a long-term oriented business portfolio mindset, aiming for returns in the future from its current investment.

In 2023, the Company redefined the strategies for its five main business pillars, namely Construction Machinery, Mining Contracting, Mining, Construction Industry and Energy. All existing business pillars are envisioned to serve as leverage or enablers, allowing the Company to explore new business opportunities both domestically and internationally. The Company's investment strategy can start from the initial stages (*greenfield*), but prioritizes investment on existing operational businesses (*brownfield*).

Mining business pillar encompasses business units engaged in coal, gold, nickel, and other mineral mining activities that have the potential to be included in the Company's portfolio. Meanwhile, Energy business pillar is focused on renewable energy. The development of renewable energy portfolio must be escalated as much as possible, including efforts to secure large-scale renewable energy power plant projects.

Various investments in the projects that are relatively new to the Company pose a challenge for all the Company's personnel to adapt quickly and to prepare competencies to match the speed of the Company's targeted business portfolio going forward.

### Business Segment Strategy

Construction Machinery segment run by PT United Tractors Tbk (UT) continues to implement 3 (three) main strategies to drive sales and meet customer demand:

1. Dual Line Strategy: UT together with Komatsu launched products that cater to the operational needs of heavy equipment in Indonesia, both premium and economical models.
2. Multi Sourcing Products: UT and Komatsu anticipate the continued increase in demand by securing unit and spare parts supplies, as well

unit dan suku cadang, serta mendapatkan penambahan alokasi pasokan alat berat dari pabrik Komatsu di Thailand, China, dan India.

3. Meningkatkan Sales Coverage: UT akan terus meningkatkan sales coverage dan mencari peluang di sektor-sektor yang memiliki potensi untuk berkembang di masa yang akan datang, memberikan value dan layanan purna jual yang lebih baik lagi termasuk dengan implementasi berbagai program digitalisasi yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap produk-produk UT.

Segmen Kontraktor Penambangan yang dijalankan oleh PT Pamapersada Nusantara Tbk (PAMA) menerapkan strategi meningkatkan keunggulan operasional meliputi:

1. Perencanaan dan eksekusi kegiatan pengelolaan tambang yang baik melalui penerapan *good mining practices*.
2. Efisiensi biaya di semua aspek dengan penekanan kuat pada kegiatan riset dan pengembangan berkesinambungan.
3. Pemanfaatan teknologi tepat guna dan digitalisasi, termasuk implementasi Big Data untuk mendukung berbagai inisiatif peningkatan produktivitas dan efisiensi biaya produksi serta memfasilitasi pengambilan keputusan dan respons bisnis yang cepat.
4. Fleksibilitas unit dengan pengelolaan perbaikan dan perawatan alat produksi yang terencana dengan baik untuk meningkatkan tingkat ketersediaan dan memperpanjang masa pakai alat produksi.
5. Pengembangan perilaku positif karyawan, program SHE *Leadership* dan pengendalian aktivitas berisiko tinggi untuk mencapai nol insiden.
6. Pengembangan *leadership* dan kompetensi karyawan melalui pengelolaan talenta dan tenaga ahli yang diperkuat dengan pendampingan, *coaching and mentoring*, dan *on-the-job learning*.

Segmen Pertambangan Batu Bara yang dijalankan oleh PT Tuah Turangga Agung (Turangga Resources) terus meningkatkan keunggulan operasional di proses hulu untuk menghasilkan produk batu bara yang optimal baik dari kuantitas maupun kualitas sehingga produksi batu bara dapat meningkat dibandingkan tahun sebelumnya. Turangga Resources juga fokus pada peningkatan program-program keselamatan kerja dan pengendalian lingkungan, terutama

as obtaining additional allocations for heavy equipment supplies from Komatsu factories in Thailand, China, and India.

3. Sales Coverage Expansion: UT will continue to enhance sales coverage and to seize opportunities in sectors that have the potential to grow in the future, providing even better value and after-sales service by implementing various digitalization programs to increase customer satisfaction with UT products.

Mining Contracting segment run by PT Pama Persada Nusantara Tbk (PAMA) implemented strategies to improve operational excellence including:

1. Planning and execution of good mining management activities through the implementation of good mining practices.
2. Cost efficiency program in all aspects with a strong emphasis on sustainable research and development activities.
3. Utilization of appropriate technology and digitalization, including the implementation of Big Data to support various initiatives to increase productivity and production cost efficiency as well as facilitate quick decision making and business responses.
4. Unit flexibility with well-planned production equipment repair and maintenance management to improve availability rates and extend the lifespan of production equipment.
5. Development of positive employee behavior, SHE Leadership program, and high-risk activity control to achieve zero incidents.
6. Development of leadership and employee competency through talent and expert management reinforced with mentoring, coaching, and mentoring, as well as on-the-job learning.

Coal Mining segment operated by PT Tuah Turangga Agung (Turangga Resources) continues to strive to achieve operational excellence in the upstream process to produce optimal coal products both in terms of quantity and quality, resulting in increased coal production compared to previous year. Turangga Resources also focuses on improving work safety and environmental control programs, especially in monitoring and prevention aspects. From the

dalam aspek monitoring dan pencegahan. Dari sisi pemasaran, Turangga Resources mencanangkan strategi *Best Pricing Scheme* untuk mengoptimalkan harga jual batu bara. Sedangkan dalam proses supply chain, Turangga Resources memastikan seluruh infrastruktur dan kemitraan dengan pihak eksternal dikelola dan berjalan dengan baik.

Sejalan dengan strategi korporat jangka panjang, Turangga Resources akan mengoptimalkan aset batu bara yang dimiliki. Setidaknya ada 3 (tiga) hal yang telah dipersiapkan dalam 2 (dua) tahun terakhir: penyiapan infrastruktur secara komprehensif sehingga mampu mencapai kapasitas yang direncanakan, persiapan sumber daya manusia dan organisasi, dan persiapan sistem pendukung yang andal sehingga integrasi seluruh sistem bisa dijalankan lebih cepat dan efektif.

Di segmen Pertambangan Emas, strategi PT Agincourt Resources (PTAR) adalah mewujudkan bisnis berkelanjutan melalui kegiatan eksplorasi sumber daya dan cadangan baru secara berkesinambungan, mewujudkan keunggulan operasional di seluruh aktivitas perusahaan, serta melakukan studi, inovasi, dan pembangunan fasilitas untuk memperpanjang umur tambang.

Di segmen Industri Konstruksi, strategi PT Acset Indonusa Tbk (ACSET) untuk meningkatkan kinerja, kompetensi dan keunggulan operasional adalah dengan memanfaatkan teknologi engineering untuk meningkatkan efisiensi, memperkuat aliansi dengan mitra strategis, proaktif memperkaya keahlian untuk menyediakan jasa konstruksi yang terintegrasi, memperkuat prinsip *safety* dan *quality* sebagai prinsip utama kerja dan menerapkan *continuous improvement* untuk mencapai keunggulan operasional. ACSET juga aktif mencari peluang-peluang bisnis yang baik guna terciptanya *value creation* jangka panjang yang berkelanjutan bagi Perseroan.

ACSET masih tetap fokus mencari peluang pada 3 (tiga) lini bisnis utamanya, yakni fondasi, struktur, dan infrastruktur. ACSET selalu memperkaya keahlian yang dimiliki dalam 3 (tiga) bidang usaha tersebut dengan terus aktif melakukan diversifikasi.

Di segmen Energi, PT Energia Prima Nusantara (EPN) terus memperluas portofolio bisnis dengan mengeksplorasi peluang-peluang baru penyediaan energi bersih dan berkelanjutan. Untuk mendukung akselerasi pengembangan usaha, EPN menjalin kemitraan dan kolaborasi strategis dengan pemangku kepentingan kunci.

marketing perspective, Turangga Resources has set out the Best Pricing Scheme strategy to optimize coal selling prices. Meanwhile, in the supply chain process, Turangga Resources ensures that all infrastructure and partnerships with external parties are managed and running well.

Aligned with the long-term corporate strategy, Turangga Resources will optimize its coal assets. At least 3 (three) things that have been prepared in the last 2 (two) years: comprehensive infrastructure preparation to achieve planned capacity, preparation of human and organizational resources, and preparation of reliable supporting systems so that the integration of the entire system can be carried out faster and more effective.

In the Gold Mining segment, PT Agincourt Resources (PTAR) strategy is to achieve sustainable business through continuous exploration of new resources and reserves, achieving operational excellence in all company activities, as well as conducting studies, innovations, facility development to extend the life of mine.

In the Construction Industry segment, PT Acset Indonusa Tbk (ACSET) strategy to enhance performance, competence, and operational excellence is by leveraging engineering technology to improve efficiency, strengthening alliances with strategic partners, proactively enriching expertise to provide integrated construction services, reinforcing safety and quality principles as the main working principles, and implementing continuous improvement to achieve operational excellence. ACSET is also actively seeking good business opportunities to create long-term sustainable value for the Company.

ACSET continues to focus on opportunities in its 3 (three) main business lines, namely foundation, structure, and infrastructure. ACSET continually enriches its expertise in these 3 (three) businesses fields by actively pursuing diversification.

In the Energy segment, PT Energia Prima Nusantara (EPN) continues to expand its business portfolio by exploring new opportunities to provide clean and sustainable energy. To support accelerated business development, EPN establishes strategic partnerships and collaboration with key stakeholders.

Mengingat potensi pasar yang besar di dalam Grup Astra, EPN terus memperkuat value chain dalam Grup Astra, yang telah dimulai dari sinergi pengembangan *Rooftop Solar PV* serta elektrifikasi dan distribusi energi di area operasional dan fasilitas Grup Astra. Tidak hanya untuk meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga sebagai wujud komitmen Grup Astra untuk menghadirkan solusi energi terbarukan yang berkelanjutan.

### **Perkembangan Diversifikasi Usaha**

Sejalan dengan Aspirasi Keberlanjutan 2030 United Tractors, strategi pengembangan bisnis Perseroan difokuskan pada sektor pertambangan mineral dan energi terbarukan.

Pada tahun 2023, Perseroan masuk ke sektor pertambangan nikel dengan merampungkan proses akuisisi 19,99% saham Nickel Industries Limited (NIC) serta 70% saham PT Stargate Pasific Resources (SPR), perusahaan pemegang Izin Usaha Pertambangan Operasi Produksi Nikel di Konawe Utara, Sulawesi Tenggara dan PT Stargate Mineral Asia (SMA), perusahaan pemegang Izin Usaha Industri yang akan mengembangkan pembangunan smelter nikel, serta 66,67% saham PT Anugerah Surya Pacific Resources (ASPR) yang merupakan perusahaan induk dengan kepemilikan 30% saham SPR dan SMA.

Akuisisi NIC, SPR, SMA, dan ASPR adalah *steppingstone* penting bagi Perseroan untuk membangun portofolio bisnis nikel hingga dapat memberi kontribusi pendapatan dan profit yang bermakna dalam jangka panjang dan mencapai portofolio bisnis yang berkelanjutan.

Pada bulan Juli 2023, EPN bersama dengan konsorsium Sumitomo dan Hitachi Zosen memenangkan lelang proyek pembangunan Waste to Energy Legok Nangka di Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Hal ini menjadi langkah awal bagi EPN untuk berkontribusi dalam pengembangan energi terbarukan sekaligus mengatasi permasalahan lingkungan yang diakibatkan oleh sampah. Saat ini konsorsium sedang melakukan proses diskusi dan negosiasi untuk finalisasi Cooperation Agreement bersama Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Pada bulan Desember 2023, EPN menyelesaikan proses akuisisi 49,6%, saham di perusahaan geothermal PT Supreme Energy Sriwijaya (SES). SES adalah pemegang 25,2% saham PT Supreme Energy

Given the significant market potential within the Astra Group, EPN continues to strengthen the value chain within the Astra Group, which has begun with synergies in the development of Rooftop Solar PV and electrification and energy distribution in the operational areas and facilities of the Astra Group. Not only to increase operational efficiency, but also as a form of Astra Group's commitment to providing sustainable renewable energy solutions.

### **Development of Business Diversification**

In line with the United Tractors 2030 Sustainability Aspiration, the Company's future business development strategy is focused on the mineral mining and renewable energy sectors.

In 2023, the Company entered the nickel mining sector by completing the acquisition process of 19.99% of shares in Nickel Industries Limited (NIC) and 70% of shares in PT Stargate Pacific Resources (SPR), a company holding a Nickel Production Operation Mining Business License in North Konawe, Sulawesi Tenggara and PT Stargate Mineral Asia (SMA), a company holding an Industrial Business License which will develop the construction of a nickel smelter, as well as 66.67% of the shares in PT Anugerah Surya Pacific Resources (ASPR) which is the holding company with ownership of 30% of SPR and SMA shares.

The acquisition of NIC, SPR, SMA and ASPR is an important steppingstone for the Company to build a nickel business portfolio so that it can contribute meaningful revenues and profits in the long-term and achieve a sustainable business portfolio.

In July 2023, EPN, in collaboration with Sumitomo and Hitachi Zosen consortium, won the tender for the construction of the Legok Nangka Waste to Energy project in Bandung Regency, West Java. This marks EPN's initial contribution to the development of renewable energy while addressing environmental issues caused by waste. The consortium is currently in discussions and negotiations to finalize a Cooperation Agreement with the West Java Provincial Government.

In December 2023, EPN completed the acquisition process of a 49.6% stake in the geothermal company, PT Supreme Energy Sriwijaya (SES). SES is a 25.2% shareholder of PT Supreme Energy Rantau Dedap

Rantau Dedap (SERD), perusahaan Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) Rantau Dedap dengan kapasitas 2x49 MW yang beroperasi di Sumatera Selatan.

### Perkembangan Digitalisasi

Digitalisasi telah menjadi *breakthrough* dan salah satu keunggulan kompetitif Perseroan dalam meningkatkan keunggulan operasional di seluruh lini bisnis sebagai kunci untuk memenangkan berbagai kompetisi di industrinya.

Salah satu inisiatif digitalisasi segmen Mesin Konstruksi pada tahun 2023 adalah pengembangan *inventory optimization* yang memanfaatkan kemampuan data analisis untuk membuat *predictive modelling* terhadap inventaris gudang, agar perputaran stok barang lebih efisien. Pada tahun 2023, inisiatif ini menghasilkan pengurangan *days-of-inventory* sebanyak 35 hari.

Di segmen Kontraktor Penambangan, PAMA telah mengolaborasi dan mengintegrasikan lebih dari 50 proyek digitalisasi satelit yang strategis, yang sebelumnya berada di luar platform Big Data ke dalam *platform Big Data* dengan tujuan mengoptimalkan monetisasi transformasi digital. Infrastruktur digitalisasi yang saling melengkapi seluruh fungsi di PAMA telah meningkatkan nilai tambah dari sisi efektivitas proses kerja yang tercermin dalam tercapainya beberapa *leading performance indicators* seperti peningkatan kecepatan *hauler* dan penurunan *overgrade* yang berdampak positif pada peningkatan produktivitas *hauler* dan penurunan konsumsi bahan bakar.

Segmen Pertambangan Batu Bara melanjutkan implementasi SAP dengan integrasi dengan beberapa bank di Indonesia untuk mekanisme *host-to-host*, integrasi data operasional untuk optimasi proses internal, serta mengimplementasikan sistem HCGS (Employee Services & Value Daily Assessment) dilanjutkan dengan pengembangan berikutnya.

Segmen Pertambangan Emas terus melanjutkan inisiatif integrasi digitalisasi melalui SADA (Satu Aplikasi & Data Agincourt) yang digagas sejak akhir tahun 2022. Beberapa sistem digital yang bertujuan meningkatkan efisiensi proses telah selesai dan go-live pada tahun 2023. Ke depan, inisiatif digitalisasi PT Agincourt Resources (PTAR) yang berbasis efisiensi proses dan pemanfaatan secara besar-besaran akan tetap dalam payung program SADA.

(SERD), the operator of the Rantau Dedap Geothermal Power Plant (PLTP) with a capacity of 2x49 MW, located in South Sumatera.

### Development of Digitalization

Digitalization must be a breakthrough and remain able to become a competitive advantage to increase operational excellence in all business lines so that it can be the key to winning the various competitions faced by the Company.

One of the digitalization initiatives for Construction Machinery segment in 2023 was the development of Inventory Optimization which utilizes data analysis capabilities to create predictive modeling of warehouse inventory, so that stock turnover is more efficient. By 2023, this initiative resulted in a reduction in days-of-inventory by 35 days.

In Mining Contractor segment, PAMA collaborated and integrated more than 50 strategic satellite digitalization projects, which were previously outside the Big Data platform into the Big Data platform to optimizing the monetization of digital transformation. The digitalization infrastructure that complements all functions at PAMA has increased added value in terms of work process effectiveness as reflected in the achievement of several leading performance indicators such as increasing hauler speed and reducing overgrades which has a positive impact on increasing hauler productivity and a reduction in fuel consumption.

Coal Mining segment continues to implement SAP by integrating with several banks in Indonesia for host-to-host mechanisms, integrating operational data to optimize internal processes, as well as implementing the HCGS (Employee Services & Value Daily Assessment) system, continuing with subsequent developments.

Gold Mining segment continues the digitalization integration initiative through SADA (One Agincourt Application & Data) which was initiated at the end of 2022. Several digital systems aimed at increasing process efficiency have been completed and went live in 2023. In the future, PT Agincourt Resources (PTAR) digitalization initiatives based on process efficiency and large-scale utilization will remain under the umbrella of the SADA program.

Di segmen Industri Konstruksi, ACSET memperbarui beberapa inisiatif digitalisasi yang berpengaruh pada pengembangan sistem, tata kelola, monitoring, teknologi, dan sumber daya manusia, antara lain aplikasi Marketing Dashboard untuk membantu proses registrasi, analisa, dan *prospect monitoring* hingga proses tender, aplikasi Project Performance Dashboard yang mengintegrasikan aspek *financial*, *cost control*, dan *schedule*, aplikasi E-Procurement untuk Vendor Evaluation, dan aplikasi New SHE Mobile 2.0 untuk pelaporan potensi bahaya, mengidentifikasi potensi risiko keselamatan, dan analisis kejadian kecelakaan kerja yang tersinkronisasi dengan penanggung jawab di setiap area.

## **PERANAN DIREKSI DALAM PERUMUSAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN STRATEGIS**

Perumusan serta pelaksanaan strategi dan kebijakan strategis Perseroan dan setiap unit bisnis dilakukan secara terstruktur dan komprehensif melalui mekanisme *planning cycle session* yang sudah baku di Grup Astra.

Proses perencanaan strategis dimulai pada forum Rapat Pimpinan (Rapim) Grup Astra sebelum tahun berjalan. Rapim membahas perkembangan bisnis dan penetapan strategi jangka pendek dan jangka panjang. Hasil pembahasan Rapim dituangkan dalam Astra President Letter yang berisi arahan umum dari Presiden Direktur Astra sebagai pedoman bagi anak usaha dan unit bisnis Grup Astra dalam menyusun strategi dan kebijakan strategis masing-masing.

Sebagai tindak lanjut, Direksi Perseroan menerbitkan AHMCE President Message yang menetapkan strategi dan arah kebijakan strategis Perseroan sejalan dengan strategi Astra. Selanjutnya, Direksi Perseroan mengadakan Rapim dengan seluruh Direksi dan manajemen kunci grup UT yang bertanggung jawab dalam proses perumusan strategi dan kebijakan strategis di masing-masing unit bisnis untuk menyampaikan isi President Letter. Selain President Letter, hasil rapat juga dituangkan dalam target perusahaan berupa *Key Performance Indicators* (KPI) yang akan dieksekusi sepanjang tahun.

In Construction Industry segment, ACSET updated several digitalization initiatives that have an impact on system development, governance, monitoring, technology, and human data sources, including Marketing Dashboard Application to assist the registration process, analysis and prospect monitoring up to the tender process, Project Performance Dashboard application that integrates financial, cost control and schedule aspects, E-Procurement Application for Vendor Evaluation, and the new SHE Mobile 2.0 application for reporting potential hazards, identifying potential safety risks, and synchronized analysis of work accidents with the person in charge in each area.

## **BOARD OF DIRECTORS' ROLE IN STRATEGY AND STRATEGIC POLICY FORMULATION**

The formulation and implementation of the Company's strategy and strategic policies is carried out in a structured and comprehensive manner through a planning cycle session mechanism that the Astra Group has standardized.

The strategic planning process starts with an Astra Group Leadership Meeting (Rapim) held prior to the current year. Rapim discusses the development of businesses and establishing short-term and long-term strategies. The results of the Rapim discussion are articulated in the Astra President Letter which sets forth the general direction from the President Director of Astra as a basic guideline for Astra Group subsidiaries and business units in formulating their respective strategy and strategic policies.

As a follow-up, the Company's Board of Directors issues the AHMCE President Message that sets out the Company's strategy and strategic policies direction in line with Astra's strategy. Further, the Company's Board of Directors held a meeting with all the Board of Directors and key management of the UT group, all of whom are responsible for the formulation of strategy and strategic policies in each business unit to convey the contents of the President Letter. In addition to the President's Letter, the results of the meeting are also incorporated in company targets in the form of key performance indicators (KPI) to be implemented throughout the year.

## PROSES YANG DILAKUKAN DIREKSI UNTUK MEMASTIKAN IMPLEMENTASI STRATEGI

Evaluasi implementasi strategi setiap segmen usaha dan bisnis pendukung dilakukan secara bulanan, triwulanan, dan tahunan. Evaluasi kinerja meliputi aspek operasional, keuangan, dan strategi tenaga kerja untuk memastikan kinerja Perseroan sejalan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Realisasi pencapaian kinerja akan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Selanjutnya, target dan rencana ke depan akan ditetapkan sesuai dengan kondisi saat ini dan pandangan bisnis ke depan. Apabila terdapat rencana strategis yang membutuhkan keputusan pemegang saham, Direksi akan membahasnya di tingkat pemegang saham dan executive committee Grup Astra.

Di akhir tahun, Perseroan mengadakan Rapim untuk membahas perkembangan bisnis di setiap anak perusahaan dan divisi, serta menetapkan strategi jangka panjang. Selain itu, untuk menetapkan target dan strategi ke depan, sedikitnya dibuat 3 (tiga) kali target pada Outlook 1, 2 dan 3 baik di tingkat korporat maupun di tingkat anak usaha.

## KINERJA TAHUN 2023

Perseroan mengantisipasi volatilitas harga batu bara dengan terus menjaga dan meningkatkan keunggulan operasional dan efisiensi berkelanjutan. Walaupun kondisi bisnis tidak sebaik tahun sebelumnya dengan indeks harga acuan batu bara yang turun signifikan, Perseroan dapat mempertahankan pencapaian kinerja yang positif. Perseroan membukukan pendapatan konsolidasian sebesar Rp128,6 triliun, naik 4% dari Rp123,6 triliun pada tahun 2022.

## BOARD OF DIRECTORS' STRATEGY IMPLEMENTATION PROCESS

The strategies implemented by every business segment and supporting business are evaluated on a monthly, quarterly, and annual basis. Performance appraisal covers the operational, financial, and workforce strategy aspects to ensure that Company performance remains on track to meet expected targets. Actual performance is then measured against the predetermined targets. In addition, future targets and plans will be established by considering the current situation and future business outlook. For any strategic plan that requires a shareholder decision, the Board of Directors will discuss the matter with the shareholders and Astra Group's executive committee.

At the end of the year, the Company holds a Rapim to discuss the development of the businesses of each subsidiary and division, and to devise a longterm strategy. It also establishes future targets and strategies, which consist of at least 3 (three) targets for Outlook 1, 2 and 3, both at the holding and subsidiary levels.

## 2023 PERFORMANCE

The Company anticipated coal price volatility by continuing to maintain and improve operational excellence and continuous efficiency. Even though business conditions were not as good as the previous year with the coal reference price index dropping significantly, the Company was able to maintain its positive performance achievements. The Company recorded consolidated revenue of Rp128.6 trillion, an increase of 4% from Rp123.6 trillion in 2022.

|                                                  | UNTUK PERIODE-PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER<br>FOR THE PERIODS ENDED 31 DECEMBER |                         |                     |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------|
|                                                  | 2023                                                                                 | 2022                    | Perubahan<br>Change |
|                                                  | Rp jutaan<br>Rp million                                                              | Rp jutaan<br>Rp million | %                   |
| <b>Pendapatan Bersih</b><br>Net Revenue          | <b>128,583,264</b>                                                                   | <b>123,607,460</b>      | <b>4%</b>           |
| <b>Laba Bruto</b><br>Gross Profit                | <b>35,786,237</b>                                                                    | <b>34,758,688</b>       | <b>3%</b>           |
| <b>Laba Bersih*</b><br>Net Profit*               | <b>20,611,775</b>                                                                    | <b>21,005,106</b>       | <b>-2%</b>          |
| <b>Laba per Saham **</b><br>Earnings per Share** | <b>5,675</b>                                                                         | <b>5,679</b>            | <b>-0.1%</b>        |

\*Laba setelah pajak yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk | Profit after tax attributed to owners of the parent

\*\*Dalam Rupiah penuh | Expressed in full Rupiah

Beban pokok pendapatan sebesar Rp92,8 triliun, naik 4% dari Rp88,8 triliun dan menghasilkan laba bruto sebesar Rp35,8 triliun, naik 3% dari Rp34,8 triliun pada tahun 2022. Perseroan memperoleh laba tahun berjalan tercatat sebesar Rp22,1 triliun, sedikit turun sebesar 4% dari Rp23,0 triliun. Laba tahun berjalan yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk sebesar Rp20,6 triliun, sedikit turun sebesar 2% dari Rp21,0 triliun pada tahun 2022 dikarenakan adanya kenaikan biaya keuangan dan kerugian nilai tukar mata uang asing.

Jumlah aset per 31 Desember 2023, naik 10% dari Rp140,5 triliun menjadi Rp154,0 triliun. Sementara jumlah liabilitas naik 37% dari Rp51,0 triliun menjadi Rp70,0 triliun. Kenaikan jumlah liabilitas disebabkan oleh adanya peningkatan utang usaha, pihak ketiga dan pinjaman bank. Peningkatan liabilitas Perseroan digunakan untuk memenuhi kebutuhan *working capital* dan aksi korporasi yang dilakukan oleh Perseroan dan anak usaha Perseroan.

Berbagai aksi korporasi dan akuisisi ke bisnis non-batu bara yang dilakukan sejak 3 (tiga) tahun terakhir membuat Perseroan mencari alternatif pendanaan eksternal, termasuk memanfaatkan fasilitas pinjaman dari perbankan. Dengan kondisi perekonomian global yang disertai tingkat suku bunga tinggi untuk waktu yang lebih lama, risiko keuangan Perseroan menjadi meningkat. Namun Perseroan mampu menjaga posisi keuangan yang sehat dengan gearing ratio yang baik dibandingkan dengan industri sejenis.

### Kinerja Segmen Mesin Konstruksi

Pelemahan pasar alat berat di sepanjang tahun 2023 berimbas pada kinerja penjualan UT. Dalam kondisi permintaan yang melandai, tingkat persaingan terutama di *small* dan *medium heavy equipment* semakin tinggi karena kompetitor gencar melakukan berbagai strategi penetrasi. Penjualan Komatsu mengalami penurunan pada tipe ini. Sebaliknya, penjualan tipe *big machine* yang menjadi keunggulan kompetitif Komatsu masih tumbuh. Hingga saat ini Komatsu tercatat menguasai pangsa pasar terbesar alat berat sebesar 29% berdasarkan riset pasar internal.

Sampai akhir tahun 2023, volume penjualan alat berat Komatsu tercatat sebanyak 5.270 unit, turun 8% dibandingkan 5.753 unit pada tahun 2022. Penjualan UD Trucks turun 37% dari 429 unit pada tahun 2022 menjadi 272 unit disebabkan adanya kendala pasokan produk. Sementara penjualan Scania naik 207% dari 233 unit menjadi 715 unit.

Cost of revenue amounted to Rp92.8 trillion, up 4% from Rp88.8 trillion and generated gross profit of Rp35.8 trillion, up 3% from Rp34.8 trillion in 2022. The company recorded profit for the year of Rp22.1 trillion, down 4% from Rp23.0 trillion. Profit for the year attributable to owners of the parent amounted to Rp20.6 trillion, a slight decrease of 2% from Rp21.0 trillion in 2022 due to an increase in financial costs and foreign exchange rate losses.

Total assets as of December 31, 2023 increased by 10% from Rp140.5 trillion to Rp154.0 trillion. Meanwhile total liabilities increased by 37% from Rp51.0 trillion to Rp70.0 trillion. The increase in total liabilities was due to an increase in business debts, third parties and bank loans. The Company uses the increase in liabilities to meet working capital needs and corporate actions that carried out by the Company and the Company's subsidiaries.

Various corporate actions and acquisitions of noncoal businesses undertaken over the past 3 (three) years have led the Company to seek alternative external funding, including leveraging loan facilities from banks. With global economic conditions still facing high interest rates to control inflation, the Company's financial risk increases. However, the Company continues to maintain a sound financial position with a good gearing ratio compared to similar industries.

### Construction Machinery Segment

Performance The downturn in the heavy equipment market throughout 2023 affected UT's sales performance. In a sluggish demand environment, competition levels, especially in *small* and *medium-sized heavy equipments*, intensified as competitors aggressively implemented various penetration strategies. Komatsu sales have declined in this type. On the contrary, sales of *big machines* type, which are a competitive advantage for Komatsu, continue to grow. As of now, Komatsu holds the largest market share in the heavy equipment sector at 29% based on internal market research.

By the end of 2023, Komatsu heavy equipment sales volume was recorded at 5,270 units, down 8% compared to 5,753 units in 2022. UD Trucks sales fell 37% from 429 units in 2022 to 272 units due to product supply constraints. Meanwhile, Scania sales rose 207% from 233 units to 715 units.

Segmen Mesin Konstruksi membukukan pendapatan sebesar Rp36,6 triliun, naik 0,4% dari Rp36,5 triliun pada 2022. Penjualan suku cadang dan jasa pemeliharaan alat berat mencapai Rp11,6 triliun, naik 12% dari Rp10,4 triliun pada tahun sebelumnya.

### **Kinerja Segmen Kontraktor Penambangan**

PAMA melayani sejumlah produsen batu bara besar di Indonesia. Fluktuasi harga batu bara masih menjadi tantangan bagi pelanggan PAMA. Dalam kondisi tersebut, PAMA terus berusaha meningkatkan kinerja yang optimal dalam melayani pelanggan. PAMA mengedepankan keunggulan operasional melalui kepatuhan terhadap prinsip-prinsip penambangan yang baik (*good planning and execution*), fokus pada keselamatan kerja (*SHE First*), dan menjaga *cost leadership* untuk mencapai proses produksi yang efektif dan efisien.

PAMA mencatat peningkatan volume pemindahan tanah sebesar 21% dari 954 juta bank cubic metres (bcm) pada tahun 2022 menjadi 1.158 juta bcm. Produksi batu bara naik 11% dari 116 juta ton menjadi 129 juta ton. PAMA membukukan pendapatan bersih sebesar Rp54,0 triliun, naik 14% dari Rp47,4 triliun pada tahun 2022.

### **Kinerja Segmen Pertambangan Batu Bara**

Kinerja Turangga Resources mengalami penurunan sejalan dengan penurunan harga batu bara global. Namun demikian, produksi batu bara meningkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya dan efisiensi tambang dapat dikendalikan dengan baik.

Secara konsolidasi Turangga Resources mencatat penjualan batu bara sebesar 11,8 juta ton termasuk 2,5 juta ton batu bara kokas, naik 19% dibandingkan 9,9 juta ton pada tahun 2022. Segmen Pertambangan Batu Bara membukukan pendapatan bersih sebesar Rp30,5 triliun, turun 2% dibandingkan Rp31,1 triliun pada tahun 2022.

### **Kinerja Segmen Pertambangan Emas dan Mineral Lainnya**

Pada tahun 2023, PTAR mampu mencapai target penjualan dan produksi yang sudah ditetapkan walaupun mengalami penurunan jika dibandingkan tahun 2022. Penurunan penjualan setara emas disebabkan oleh penurunan produksi baik volume bijih ditambang maupun bijih digiling, serta faktor kadar bijih ditambang yang lebih rendah. Penurunan kadar bijih ini sesuai dengan penambahan umur tambang.

Construction Machinery segment recorded revenue of Rp36.6 trillion, up 0.4% from Rp36.5 trillion in 2022. Sales of spare parts and heavy equipment maintenance services reached Rp11.6 trillion, up 12% from Rp10.4 trillion in the previous year.

### **Mining Contracting Segment Performance**

PAMA served several large Indonesian coal producers in Indonesia. The fluctuation in coal prices remains a challenge for PAMA's customers. In these conditions, PAMA continues to strive to improve optimal performance in serving its clients. PAMA prioritizes operational excellence through adherence to principles of good mining practices (good planning and execution), a focus on workplace safety (SHE First), as well as maintaining cost leadership to achieve effective and efficient production process.

PAMA recorded an increase in overburden removal volume by 21% from 954 million bank cubic meters (bcm) in 2022 to 1,158 million bcm. Coal production rose 11% from 116 million tons to 129 million tons. PAMA recorded net revenue of Rp54.0 trillion, up 14% from Rp47.4 trillion in 2022.

### **Coal Mining Segment Performance**

Turangga Resources' performance declined in line with the global decrease in coal prices. Nevertheless, coal production increased compared to the previous year and mine efficiency was well-managed.

On a consolidated basis, Turangga Resources recorded coal sales of 11.8 million tons including 2.5 million tons of coking coal, up 19% compared to 9.9 million tons in 2022. Coal Mining segment recorded net revenues of Rp30.5 trillion, down 2% compared to Rp31.1 trillion in 2022.

### **Gold Mining Segment Performance**

In 2023, PTAR was able to achieve its set sales and production targets despite experiencing a decrease compared to 2022. The decrease in gold equivalent sales was due to a decrease in production, both in the volume of mined ore and milled ore, as well as lower ore grades. This decrease in ore grades is in line with the aging of the mine.

Namun demikian, kenaikan harga emas sepanjang tahun 2023 memberikan dampak positif bagi kinerja PTAR dengan kenaikan harga jual rata-rata sebesar 5,7% dibanding tahun 2022. Volume penjualan setara emas tercatat sebesar 175 ribu troy ons, turun 39% dari 286 ribu troy ons pada 2022. Segmen pertambangan emas dan mineral lainnya membukukan pendapatan bersih sebesar Rp5,2 triliun, turun 32% dibandingkan Rp7,7 triliun pada 2022.

## Kinerja Segmen Industri Konstruksi

Industri konstruksi masih menghadapi tantangan kondisi pasar sektor konstruksi yang belum sepenuhnya pulih pasca pandemi COVID-19. Meskipun demikian, ACSET berhasil membukukan kinerja yang lebih baik dari tahun 2022, dengan meraih pendapatan bersih sebesar Rp2,2 triliun, naik 136% dari Rp0,9 triliun pada tahun 2022. ACSET mencatat rugi bersih sebesar Rp270 miliar, turun dibandingkan periode yang sama tahun lalu sebesar Rp449 miliar.

Pada tahun 2023, ACSET berhasil mendapatkan kontrak baru senilai total Rp3,2 triliun, naik signifikan dibandingkan Rp1,1 triliun pada tahun sebelumnya. Kontrak terbesar yang diperoleh adalah proyek pembangunan Tol Probolinggo dan Banyuwangi, pelebaran Tol Cipali, dan pembangunan Tol Jakarta Cikampek Selatan.

## Kinerja Segmen Energi

Saat ini EPN mengoperasikan Pembangkit Listrik Tenaga Mikrohidro (PLTMH) Kalipelus 0,5 MW di Jawa Tengah dan Pembangkit Listrik Minihidro (PLTM) Besai Kemu 7 megawatt (MW) di Provinsi Lampung yang mulai beroperasi komersial sejak Januari 2024. Selain itu, pada tahun 2023, EPN telah menyelesaikan pemasangan *Rooftop Solar Photovoltaic* (Solar PV) *off-grid* sebesar 9,8 megawatt peak (MWp) sehingga secara akumulatif Solar PV yang sudah terpasang di sejumlah fasilitas Grup Astra mencapai 15,1 MWp.

## PEMBAGIAN DIVIDEN

Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan tanggal 12 April 2023 menyetujui untuk mendistribusikan dividen tunai kepada pemegang saham untuk tahun buku 2022 sebesar Rp25,4 triliun atau Rp7.003 per saham. Seluruh dividen telah dibayarkan kepada pemegang saham melalui pendistribusian dividen

However, the increase in gold prices throughout 2023 had a positive impact on PTAR's performance with an average selling price increase of 5.7% compared to 2022. Sales volume or gold equivalent was recorded at 175 thousand troy ounces, down 39% from 286 thousand troy ounces in 2022. PTAR recorded net revenue of Rp5.2 trillion, down 32% compared to Rp7.7 trillion in 2022.

## Construction Industry Segment Performance

The construction industry still faces challenges due to the market conditions in the construction sector that have not fully recovered post the COVID-19 pandemic. However, ACSET managed to achieve better performance than in 2022, by achieving a net revenue of Rp2.2 trillion, increased by 136% from Rp0.9 trillion in 2022. ACSET recorded a net loss of Rp270 billion, down from Rp449 billion in the same period last year.

In 2023, ACSET succeeded in obtaining new contracts with a total value of Rp3.2 trillion, a significant increase compared to Rp1.1 trillion in the previous year. The largest contracts obtained in 2023 include the construction projects of the Probolinggo and Banyuwangi Toll Roads, widening of the Cipali Toll Road, and the construction of the Jakarta-Cikampek South Toll Road.

## Energy Segment Performance

Currently, EPN operates 0.5 MW Kalipelus Microhydro Power Plant (PLTMH) in Central Java and 7 MW Mini Hydro Power Plant (PLTM) in Besai Kemu in Lampung, which commenced commercial operation in January 2024. Additionally, in 2023, EPN completed the installation of 9.8 megawatt peak (MWp) Rooftop Solar Photovoltaic (Solar PV) off-grid, bringing the cumulative installed Solar PV capacity across various Astra Group facilities to 15.1 MWp.

## DIVIDEND PAYOUT

The Annual General Meeting of Shareholders on April 12, 2023 agreed that cash dividends are to be distributed to shareholders for the fiscal year 2022 worth Rp25.4 trillion or Rp7,003 per share. All dividends have been paid to shareholders through the distribution of interim dividends in October 2022

interim pada bulan Oktober 2022 dan dividen final pada bulan Mei 2023.

and final dividends in May 2023.

**PERBANDINGAN ANTARA HASIL YANG DICAPAI DENGAN YANG DITARGETKAN**

Perbandingan antara target dan realiasi kinerja operasional Perseroan pada beberapa parameter kinerja di tahun 2023 adalah sebagai berikut:

**ACTUAL PERFORMANCE VS TARGET**

Measuring the Company’s actual operational performance against the expected target for several performance parameters in 2023 is as follows:

| Keterangan<br>Description              | Satuan<br>Unit             | Target 2023<br>2023 Target | Realisasi 2023<br>2023 Realization | Realisasi 2023 vs Target 2023<br>2023 Realization vs 2023 Target |
|----------------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Penjualan Komatsu<br>Komatsu sales     | Unit                       | 5,500                      | 5,270                              | -4%                                                              |
| Produksi batu bara<br>Coal production  | juta ton   million tons    | 124                        | 129                                | 4%                                                               |
| Pemindahan tanah<br>Overburden removal | juta bcm   million bcm     | 1,013                      | 1,158                              | 14%                                                              |
| Penjualan batu bara<br>Coal sales      | juta ton   million tons    | 10.3                       | 11.8                               | 15%                                                              |
| Penjualan emas<br>Gold sales           | ribu ons   thousand ounces | 125                        | 175                                | 40%                                                              |

**TANTANGAN YANG DIHADAPI**

Tren penurunan harga komoditas menyebabkan pasar alat berat menyusut akibat pelanggan menunda atau bahkan membatalkan investasi pembelian alat berat untuk menjaga provitabilitas dan keberlangsungan usaha. Kompetisi pasar pun menjadi semakin ketat. Tantangan bisnis semakin bertambah mengingat pelaksanaan Pemilu serentak pada Februari 2024 yang berpotensi memengaruhi pertumbuhan lini bisnis Perseroan.

Perseroan juga masih berhadapan dengan dorongan global yang kuat untuk mematuhi dan memenuhi berbagai aspek terkait *Environmental, Social, & Governance* (ESG). Faktor ESG sudah menjadi bagian dari *long-term perspective* Perseroan yang harus dikelola dengan sebaik-baiknya. Di tengah desakan isu ESG, Perseroan mencermati dan mempelajari arah perubahan teknologi. Perseroan bersama mitra principal alat berat terus berkolaborasi mengembangkan produk-produk inovatif berteknologi ramah lingkungan untuk ikut andil dalam gerakan bersama mengurangi emisi gas rumah kaca dan menciptakan ekosistem yang positif bagi masyarakat Indonesia.

**CHALLENGES ENCOUNTERED**

The downward trend in commodity prices resulted in a contraction of the heavy equipment market as customers postponed or even canceled investments in heavy equipment purchases to maintain profitability and business continuity. Market competition also intensified. Business challenges increased, especially considering the General Elections scheduled for February 2024, which have the potential to impact the growth of the Company’s business lines.

The Company is still facing growing global pressure to adhere to and to meet various aspects related to Environmental, Social & Governance (ESG) standards. ESG factors have become part of the Company’s long-term perspective that must be managed effectively. Amid the push for ESG issues, the Company is closely monitoring and studying the direction of technological change. Together with its principal heavy equipment partners, the Company is collaborating to develop innovative environmentally friendly technology products to contribute to the collective effort to reduce greenhouse gas emissions and to create a positive ecosystem for the Indonesian society.

## PROSPEK KE DEPAN

Memasuki tahun 2024, terdapat sejumlah faktor risiko ketidakpastian. Di satu sisi, melandainya inflasi global dan isyarat bank sentral AS The Fed untuk menunda menaikkan suku bunga dan melonggarkan kebijakan moneter (*dovish*) untuk menunda menaikkan suku bunga dan melonggarkan kebijakan moneter (*dovish*) meningkatkan prospek ekonomi dunia. Di sisi lain, kondisi ekonomi China sebagai penggerak ekonomi Asia diperkirakan masih terhambat. Penurunan harga komoditas juga menjadi tantangan bagi sejumlah negara termasuk Indonesia. Risiko ketidakpastian yang tinggi membuat Bank Dunia dan IMF merevisi proyeksi pertumbuhan ekonomi global tahun 2024. Bank Dunia merevisi menjadi 2,4% dari proyeksi sebelumnya sebesar 2,7% dan IMF merevisi menjadi 2,9% dari sebelumnya 3,0%.

Namun demikian, situasi bisa berubah arah seiring dengan rencana The Fed yang diperkirakan tidak akan bertahan pada kebijakan suku bunga tinggi. Kenaikan suku bunga AS selama tahun 2023 berhasil menurunkan laju inflasi AS hingga berada pada kisaran 3%. Kenaikan suku bunga acuan yang dilakukan oleh The European Central Bank (ECB) pada tahun 2023 juga berhasil menurunkan laju inflasi hingga berada pada kisaran 3,4%. Keberhasilan dalam mengendalikan laju inflasi berpotensi mendorong bank sentral untuk menurunkan suku bunga acuan secara bertahap.

Bank Dunia dalam laporannya bertajuk *East Asia and The Pacific Economic Update* edisi Oktober 2023 memproyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2024 melambat menjadi 4,9%. Faktor utama perlambatan pertumbuhan adalah turunnya harga komoditas global yang berdampak pada kinerja ekspor dan pendapatan Indonesia, serta pengaruh dari perlambatan ekonomi China. Selain itu, tahun politik 2024 juga akan menunda investasi, terutama di sektor infrastruktur. Namun Bank Dunia juga menilai Indonesia memiliki fundamental ekonomi yang kuat dan mampu mengatasi tantangan yang ada.

Konsumsi swasta, investasi bisnis, dan belanja masyarakat diharapkan meningkat setelah perhelatan Pemilu usai. Tingkat inflasi diperkirakan meningkat menjadi 3,2%, lebih tinggi dari 2,6% pada tahun 2023 karena kenaikan harga energi dan pangan, namun masih terkendali dalam kisaran 2,5% plus minus 1%. Pertumbuhan ekonomi akan sedikit

## FUTURE PROSPECTS

Entering 2024, there are several factors of uncertainty and risk. On one hand, the global inflation slowdown, and signals from the US Federal Reserve to delay interest rate hikes and ease monetary policy (*dovish*) increase the prospects of the global economy. On the other hand, the Chinese economy condition, as a driver of the Asian economy, is expected to remain constrained. The decline in commodity prices also becomes a challenge for several countries, including Indonesia. High uncertainty risks have led the World Bank and IMF to revise their projections for global economic growth in 2024. The World Bank revised it to 2.4% from the previous projection of 2.7% and the IMF revised it to 2.9% from the previous 3.0%.

However, the situation may change direction with the expected plan from the Fed not to persist in high interest rate policies. The increase in US interest rates during 2023 successfully lowered the US inflation rate to around 3%. The benchmark interest rate increase by the European Central Bank (ECB) in 2023 also succeeded in lowering the inflation rate to around 3.4%. Success in controlling the inflation rate potentially encourages central banks to gradually lower the benchmark interest rates.

In its report titled *East Asia and The Pacific Economic Update*, October 2023 edition, the World Bank projected Indonesia's economic growth in 2024 to slow to 4.9%. The main factors contributing to the growth slowdown are the decline in global commodity prices affecting Indonesia's export performance and income, as well as the influence of China's economic slowdown. Additionally, the political year of 2024 will also delay investments, particularly in the infrastructure sector. However, the World Bank also assesses that Indonesia has strong economic fundamentals and is capable to overcome existing challenges.

Private consumption, business investment, and public spending are expected to increase after the General Election. The inflation rate is forecasted to increase to 3.2%, higher than 2.6% in 2023 due to rising energy and food prices, but still controlled within the range of 2.5% plus or minus 1%. Economic growth is expected to slightly decline to the range of

menurun ke kisaran 4,9% pada 2024-2026 dari 5,1% pada tahun 2023 terutama karena harga komoditas sudah kembali ke kondisi normal. Hal ini juga sejalan dengan prediksi Bank Indonesia yang memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2024 yang akan berada dalam kisaran 4,7-5,5%.

## Prospek Industri

Harga batu bara mengalami penguatan yang dimulai sejak November 2023 mendekati level psikologis US\$130 per ton. Dengan asumsi konflik di Timur Tengah tidak meningkat, harga batu bara diperkirakan akan turun pada tahun 2024 dan 2025, namun masih tetap berada di atas harga rata-rata sebelum pandemi. Perkiraan tersebut mengasumsikan bahwa pertumbuhan konsumsi akan melambat pada tahun 2024 dan 2025, dengan permintaan yang meningkat dari China dan India, tetapi mengalami penurunan di AS dan Eropa.

Tahun 2024 akan menjadi tantangan bagi industri alat berat Indonesia. Di sektor pertambangan, melandainya harga komoditas batu bara dan nikel membuat konsumen memilih bersikap wait-and-see menunggu perkembangan harga komoditas ke depan.

Di sektor konstruksi, serapan anggaran untuk proyek-proyek infrastruktur sudah tertahan sejak tahun 2023 hingga menjelang Pemilu 2024. Banyak proyek infrastruktur yang tidak berjalan sesuai dengan alokasi anggarannya. Dua faktor tersebut akan mendorong penurunan di permintaan alat berat walaupun kebutuhan dari sektor agro diperkirakan tetap stabil atau tidak terpengaruh secara signifikan. Sejumlah pabrikan dan distributor alat berat bersikap realistis dengan mengoreksi dan memangkas target penjualan tahun 2024.

Volatilitas harga emas dalam jangka pendek kemungkinan akan terus berlanjut sejalan dengan meningkatnya risiko geopolitik. Pada saat yang sama, isu inflasi dan suku bunga akan menjadi faktor utama yang mendorong harga emas dalam jangka menengah. Harga emas diperkirakan akan mengalami sedikit penurunan di tahun 2024 dan 2025 seiring dengan meredanya kekhawatiran terhadap inflasi dan resesi. Konflik yang berkepanjangan di Timur Tengah diperkirakan akan meningkatkan ketidakpastian global. Jika eskalasi konflik meningkat dan meluas, harga emas akan terus meningkat karena investor mengalihkan investasinya ke aset-aset safe haven.

4.9% in 2024-2026 from 5.05% in 2023 mainly because commodity prices have returned to pre-pandemic conditions. This also aligns with Bank Indonesia's prediction, which forecasts Indonesia's economic growth in 2024 in the range of 4.7-5.5%.

## Industry Outlook

Coal prices experienced strengthening starting in November 2023 approaching the psychological level of US\$130 per ton. Assuming conflict in the Middle East does not escalate, coal prices are expected to fall in 2024 and 2025 but remains well above pre-pandemic average prices. The forecast assumes that consumption growth will slow in 2024 and 2025, with increasing demand from China and India, but declining in the US and Europe.

2024 will pose challenges for the heavy equipment industry in Indonesia. In the mining sector, declining prices of commodities like coal and nickel lead consumers to adopt a wait-and-see approach, waiting for future commodity price developments.

In the construction sector, budget absorption for infrastructure projects has been stalled since 2023 until the lead-up to the 2024 General Election. Many infrastructure projects have not progressed according to their budget allocations. These factors will drive a decrease in demand for heavy equipment, although the needs of the agricultural sector are expected to remain stable or not significantly affected. Several heavy equipment manufacturers and distributors are taking a realistic approach by adjusting and reducing their sales targets for 2024.

Short-term gold price volatility is likely to continue alongside increasing geopolitical risks. At the same time, inflation and interest rate issues will be the main factors driving gold prices in the medium term. The price of gold is expected to experience a slight decline in 2024 and 2025 as concerns about inflation and recession ease. Prolonged conflicts in the Middle East are expected to increase global uncertainty. If conflict escalation intensifies and spreads, the price of gold will continue to rise as investors shift their investments to safe-haven assets.

Volatilitas harga emas dalam jangka pendek kemungkinan akan terus berlanjut sejalan dengan meningkatnya risiko geopolitik. Pada saat yang sama, isu inflasi dan suku bunga akan menjadi faktor utama yang mendorong harga emas dalam jangka menengah. Harga emas diperkirakan akan mengalami sedikit penurunan di tahun 2024 dan 2025 seiring dengan meredanya kekhawatiran terhadap inflasi dan resesi. Konflik yang berkepanjangan di Timur Tengah diperkirakan akan meningkatkan ketidakpastian global. Jika eskalasi konflik meningkat dan meluas, harga emas akan terus meningkat karena investor mengalihkan investasinya ke aset-aset safe haven.

Industri konstruksi Indonesia diproyeksikan tumbuh 4,7% pada tahun 2024. Kegiatan sektor sipil, termasuk infrastruktur, transportasi, dan utilitas diperkirakan akan meningkat 4,1% mencapai Rp156 triliun. Proyek-proyek sipil utama yang mendorong pertumbuhan ini termasuk jalan dan jembatan, bendungan, pelabuhan dan pekerjaan sipil, serta pembangkit listrik. Sektor bangunan diperkirakan akan tumbuh sebesar 5,2% mencapai Rp193 triliun dengan kontribusi signifikan dari proyek perumahan dan industri.

Tahun 2024 merupakan akhir masa bakti Kabinet Indonesia Maju. Ada urgensi bagi pemerintah untuk menuntaskan program dan proyek strategis yang sudah dimulai dalam beberapa tahun terakhir termasuk kesinambungan pembangunan IKN. Komitmen ini sangat penting untuk memastikan transisi yang lancar dan berkelanjutan ke pemerintahan yang akan datang. Untuk mendukung agenda infrastruktur 2024, pemerintah telah mengalokasikan anggaran sebesar Rp423 triliun pada APBN 2024, naik 5,8% dari perkiraan realisasi anggaran infrastruktur tahun 2023 sebesar Rp400 triliun dan merupakan alokasi anggaran infrastruktur tertinggi dalam 5 (lima) tahun terakhir.

## Rencana ke Depan

Untuk menghadapi tantangan dan semua kemungkinan perubahan yang akan terjadi di tahun 2024, Perseroan telah melakukan berbagai persiapan termasuk memperkuat *quick anticipating mindset* seluruh komponen Perseroan, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam segala aspek.

Prospek iklim bisnis tahun 2024 akan bergantung pada berbagai faktor, termasuk kondisi geopolitik dan juga keberhasilan penyelenggaraan Pemilu pada Februari 2024 hingga transisi pemerintahan baru pada Oktober 2024.

Short-term gold price volatility is likely to continue alongside increasing geopolitical risks. At the same time, inflation and interest rate issues will be the main factors driving gold prices in the medium term. The price of gold is expected to experience a slight decline in 2024 and 2025 as concerns about inflation and recession ease. Prolonged conflicts in the Middle East are expected to increase global uncertainty. If conflict escalation intensifies and spreads, the price of gold will continue to rise as investors shift their investments to safe-haven assets.

The Indonesian construction industry is projected to grow by 4.7% in 2024. Civil sector activities, including infrastructure, transportation, and utilities, are expected to increase by 4.1% to reach Rp156 trillion. Major civil projects driving this growth include roads and bridges, dams, ports and civil works, and power plants. The building sector is expected to grow by 5.2% to reach Rp193 trillion with significant contributions from housing and industrial projects.

2024 marks the end of the term of the Indonesian Maju Cabinet. There is an urgency for the government to complete programs and strategic projects that have been initiated in recent years, including the continuity of the development of the IKN. This commitment is crucial to ensure a smooth and sustainable transition to the next government. To support the infrastructure agenda in 2024, the government has allocated a budget of Rp423 trillion in the 2024 State Budget, up 5.8% from the estimated realization of the infrastructure budget in 2023 amounting to Rp400 trillion and is the highest infrastructure budget allocation in the past 5 (five) years.

## Future Plans

To face the challenges and all possible changes that will occur in 2024, the Company has made various preparations including strengthening the quick anticipating mindset of all components of the Company, as well as increasing efficiency and productivity in all aspects.

The business climate outlook for 2024 will depend on various factors, including geopolitical conditions and the success of the General Election held in February 2024, leading to the transition to a new government in October 2024.

Dengan kondisi pasar alat berat yang menurun dan kompetisi yang semakin ketat, strategi segmen Mesin Konstruksi adalah meningkatkan *sales coverage* dan mencari peluang di sektor-sektor yang masih bertumbuh seperti sektor pertambangan dan hilirisasi mineral, serta sektor pertanian mengingat dukungan pemerintah terhadap sektor-sektor tersebut cukup kuat. Dalam kondisi persaingan yang meningkat, UT akan terus berusaha mempertahankan posisi distributor alat berat ternama di Indonesia dengan pangsa pasar industri alat berat di kisaran 30%.

Menghadapi volatilitas harga batu bara, segmen Kontraktor Penambangan konsisten mengutamakan *operational excellence* dan *cost leadership* sebagai pilar fundamental untuk menjalankan proses produksi yang efisien. PAMA akan terus melanjutkan pengembangan digitalisasi, dengan menggabungkan inisiatif seperti Big Data, untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi biaya produksi serta memungkinkan respons bisnis dan pengambilan keputusan yang tepat waktu. Selain fokus pada kegiatan penambangan batu bara, PAMA terus mencari peluang diversifikasi usaha ke arah ekstraksi bahan mineral seperti emas, nikel, dan tembaga, serta pemanfaatan energi terbarukan untuk mengantisipasi penurunan permintaan batu bara dunia di masa depan.

Segmen Pertambangan Batu Bara akan mengantisipasi kondisi ketidakpastian pasar dengan tetap mengoptimalkan harga jual dan kuantitas di saat harga masih cukup baik, namun harus bersiap jika terjadi penurunan harga yang lebih dalam. Penetapan skema harga penjualan harus tepat dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan. Dari sisi operasional tambang, *hauling* dan *port*, Turangga Resources akan mengkaji kembali seluruh proses operasional untuk lebih mengoptimalkan produktivitas dan meningkatkan efisiensi. Rencana-rencana jangka panjang perusahaan akan dipastikan dapat terimplementasi sesuai target.

Strategi jangka panjang segmen Pertambangan Emas adalah mewujudkan bisnis berkelanjutan melalui eksplorasi sumber daya dan cadangan baru secara berkesinambungan, keunggulan operasional pada seluruh aktivitas perusahaan, serta melakukan studi, inovasi, dan pembangunan fasilitas untuk memperpanjang umur tambang.

Pada pertengahan tahun 2024, PT Sumbawa Jutaraya (SJR), konsesi pertambangan emas Perseroan di

With the downturn in the heavy equipment market and increasing competition, the strategy of Construction Machinery segment is to enhance sales coverage and explore opportunities in sectors that are still growing, such as the mining sector, mineral downstreaming, and agriculture, considering the government's strong support for these sectors. In conditions of increasing competition, UT will continue to strive to maintain its Prominent distributor of heavy machinery in Indonesia position with a market share in the heavy equipment industry of around 30%.

Facing volatility in coal prices, Mining Contracting segment consistently prioritizes operational excellence and cost leadership as fundamental pillars to run efficient production processes. PAMA continues its digitalization development, combining initiatives such as Big Data, to enhance productivity and cost efficiency in production and enable timely business responses and decision-making. In addition to focusing on coal mining activities, PAMA continues to explore diversification opportunities towards mineral extraction such as gold, nickel, and copper, as well as utilizing renewable energy to anticipate future declines in global coal demand.

Coal Mining segment anticipates market uncertainty conditions by optimizing selling prices and quantities when prices are still favorable but prepares for deeper price declines. Setting the sales price scheme must be precise, considering various possibilities. From the operational side of the mines, hauling, and port, Turangga Resources will review the entire operational process to optimize productivity and increase efficiency. The Company will ensure that long-term plans are implemented according to targets.

The long-term strategy of Gold Mining segment is to achieve sustainable business by continuously exploring new resources and reserves, maintaining operational excellence across all Company activities, as well as conducting studies, innovation, and facility development to extend the mine's lifespan.

In mid-2024, PT Sumbawa Jutaraya (SJR), the Company's gold mining concession on Sumbawa

Pulau Sumbawa, Nusa Tenggara Barat, dijadwalkan mulai memproduksi. Kapasitas awal produksi diharapkan mencapai 25.000 troy ons dore bullion per tahun dan dapat mencapai kapasitas optimal 65.000 troy ons per tahun pada 2025. Tingkat produksi SJR akan stabil di kisaran 65.000 troy ons dalam 10 tahun, berdasarkan perhitungan total cadangan yang ada saat ini. Dengan demikian secara kumulatif, PTAR dan SJR diharapkan dapat menghasilkan sekitar 300.000 troy ons emas ke depan.

Industri konstruksi masih memiliki prospek yang baik. Namun faktor Pemilu dan transisi pemerintahan masih membuat kalangan usaha bersikap wait and see setidaknya hingga triwulan ketiga 2024. Masih ada sektor konstruksi yang tetap tumbuh di tengah kondisi ini yang menjadi peluang bagi ACSET, seperti pembangunan gudang modern, pusat data, rumah sakit, infrastruktur jalan tol nasional, pekerjaan sipil pertambangan, dan pekerjaan sipil energi terbarukan. Dengan strategi operational excellence dan restrukturisasi integrasi vertikal dalam rantai pasokan, ACSET berupaya mencapai aspirasi tahun 2030 sebagai “Top of Mind” untuk pembangunan pondasi, gedung, dan infrastruktur.

Di segmen Energi, EPN terus mempelajari dan menjajaki peluang pengembangan energi terbarukan dengan mengacu pada RUPTL 2021- 2030, termasuk panas bumi, hybrid solar PV dengan battery storage, waste-to-energy, dan sebagainya. Implementasi pengembangan usaha dapat dilakukan melalui kolaborasi dengan mitra strategis internasional atau akuisisi aset operasional energi terbarukan dalam rangka memperluas portofolio bisnis yang berkelanjutan.

Selain pilar bisnis utama tersebut, Perseroan juga mulai merintis Nature-based Solution (NBS), sebagai upaya untuk melakukan offset emisi karbon dalam jumlah cukup besar yang dihasilkan dari operasi bisnis Perseroan. Upaya untuk mendapatkan kredit karbon melalui skema carbon storage harus dimulai sebagai carbon offset untuk emisi CO<sub>2</sub> yang dihasilkan Perseroan saat ini disamping upaya-upaya lainnya yang telah berjalan saat ini untuk mengurangi emisi karbon.

## **MENINGKATKAN KUALITAS TATA KELOLA BERKELANJUTAN**

Direksi, Dewan Komisaris, dan seluruh elemen Perseroan berkomitmen untuk menerapkan

Island, West Nusa Tenggara, is scheduled to start production. Initial production capacity is expected to reach 25,000 troy ounces of dore bullion per year and can reach optimal capacity of 65,000 troy ounces per year by 2025. SJR's production rate will stabilize at around 65,000 troy ounces over 10 years, based on current total reserves calculations. Thus, cumulatively, PTAR and SJR are expected to produce around 300,000 troy ounces of gold in the future.

Construction industry still holds promising prospects. However, the impact of the General Election and government transition has led businesses to adopt a wait-and-see approach at least until the third quarter of 2024. Despite this, there are still construction sectors growing amid these conditions, which present opportunities for ACSET, such as the construction of modern warehouses, data centers, hospitals, national toll road infrastructure, mining civil works, and renewable energy civil works. With operational excellence strategies and vertical integration restructuring in the supply chain, ACSET aims to achieve its 2030 aspiration as the “Top of Mind” for foundation, building, and infrastructure development.

In Energy Segment, EPN continuously studies and explores opportunities for renewable energy development referring to RUPTL 2021-2030, which includes geothermal, hybrid solar PV with battery storage, waste to energy and so on. Business development implementation can be carried out through collaboration with international strategic partners or acquisition of operational assets of renewable energy to expand sustainable business portfolios.

In addition to these main business pillars, the Company has also begun to develop Nature-based Solutions (NBS), represents effort to offset quite large amounts of carbon emissions generated from the Company's business operations. Efforts to obtain carbon credits through carbon storage schemes should commence as a carbon offset for CO<sub>2</sub> emissions generated by the Company, alongside other ongoing efforts to reduce carbon emissions.

## **IMPROVING THE QUALITY OF SUSTAINABLE GOVERNANCE**

The Board of Directors, the Board of Commissioners, and all the Company elements are committed to

prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/ GCG*). Perseroan meyakini bahwa penerapan GCG sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta praktik terbaik di dunia usaha akan meningkatkan nilai pemegang saham dan kepercayaan publik.

Pada tahun 2023, Perseroan memperbarui Kode Etik UT untuk menyesuaikan dengan perkembangan dunia usaha dan pertumbuhan lini bisnis Perseroan. Kode Etik UT disusun dengan mengadopsi filosofi Catur Dharma dari Astra. Pokok-pokok Kode Etik UT memberi arahan yang jelas dan mengajak seluruh insan Perseroan untuk berkomitmen menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan integritas yang terangkum dalam 8 nilai inti SOLUTION.

Sosialisasi atas Kode Etik UT yang baru meliputi Pedoman Etika Bisnis dan Etika Kerja, Pedoman Benturan Kepentingan, Sistem Pelaporan Pelanggaran, dan Kebijakan Antikorupsi telah dilaksanakan sepanjang tahun 2023. Sosialisasi Kode Etik UT menjadi penting mengingat banyak kader pemimpin muda di anak perusahaan dan bergabungnya perusahaan baru melalui investasi Perseroan sehingga *standpoint* mengenai perusahaan terbuka yang *prudent*, transparan, menjunjung tinggi keterbukaan harus senantiasa terjaga.

Perseroan memiliki mekanisme pengawasan dan evaluasi kualitas penerapan GCG termasuk kepatuhan Perseroan terhadap perundangundangan yang berlaku. Fungsi tersebut dijalankan oleh Komite GCG yang berada di bawah Direksi. Komite GCG bertugas dan bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas penerapan GCG di lingkungan Perseroan dan memastikan setiap kebijakan yang berlaku dalam Perseroan telah sesuai dengan budaya, etika, nilai Perseroan dan asas GCG.

Fungsi pengawasan dan evaluasi GCG juga dilakukan oleh Corporate Audit Function yang bertugas memberikan kepastian secara independen mengenai penerapan GCG oleh manajemen, serta Dewan Komisaris melalui Komite Audit yang bertugas membantu Dewan Komisaris menjalankan fungsi pengawasan atas kepatuhan terhadap standar etika, kebijakan, rencana dan prosedur Perseroan, serta peraturan perundangundangan yang berlaku.

implementing the principles of Good Corporate Governance (GCG). The Company believes that implementing GCG in accordance with applicable regulations and best practices in the business world will increase shareholder value and public trust.

In 2023, the Company updated UT Code of Conduct to adapt to developments in the business world and the growth of the Company's business lines. UT Code of Conduct was compiled by adopting the philosophy of Catur Dharma of Astra. UT Code of Conduct principles provide clear direction and encourage all Company people to uphold ethical and integrity values which are summarized in 8 SOLUTION core values.

Socialization of the new UT Code of Conduct including Business Ethics and Work Ethics Guidelines, Conflict of Interest Guidelines, Violation Reporting System, and Anti-Corruption Policy has been implemented throughout 2023. Socialization of the UT Code of Conduct is important considering that there are many young leader cadres in subsidiaries and new companies joining through the Company investment to maintain the viewpoint of prudent, transparent, and uphold transparency public company.

The Company has a mechanism for monitoring and evaluating the quality of GCG implementation, including the Company's compliance with the applicable laws and regulations. This function is carried out by the GCG Committee under the Board of Directors. GCG Committee is in charge and responsible for increasing the quality of GCG implementation in the Company's environment and ensure that every policy that enforced in the Company has been in line with the culture, ethic, and value of the Company and GCG's principle.

The GCG supervision and evaluation function is also carried out by the Corporate Audit Function to provide independent assurance on GCG implementation by the management, as well as the Board of Commissioners through the Audit Committee that assists the Board of Commissioners in supervising compliance with ethical standards, policies, the Company's plans, and procedures, as well as the applicable laws and regulations.

## PERUBAHAN KOMPOSISI DIREKSI

Pada tahun 2023, komposisi Direksi mengalami perubahan berdasarkan Keputusan RUPST tanggal 12 April 2023 tentang Pengangkatan Anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan untuk Masa Jabatan 2023 - 2025 yang dituangkan dalam Akta Berita Acara Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT United Tractors Tbk nomor 50 tanggal 12 April 2023.

Maka komposisi Direksi Perseroan per 31 Desember 2023 adalah sebagai berikut:

| Nama   Name          | Jabatan   Position                     |
|----------------------|----------------------------------------|
| Frans Kesuma         | Presiden Direktur   President Director |
| Loudy Irwanto Ellias | Direktur   Director                    |
| Iwan Hadianoro       | Direktur   Director                    |
| Idot Supriadi        | Direktur   Director                    |
| Edhie Sarwono        | Direktur   Director                    |
| Widjaja Kartika      | Direktur   Director                    |

## APRESIASI

Mewakili Direksi, saya ingin menyampaikan terima kasih kepada Pemegang Saham atas dukungan dan kepercayaannya, serta kepada Dewan Komisaris yang telah memberikan nasihat, arahan, dan dukungannya atas berbagai keputusan penting Perseroan sepanjang tahun 2023. Penghargaan setinggi-tingginya saya sampaikan kepada seluruh insan Perseroan yang telah menunjukkan kerja sama tim yang baik, penuh dedikasi dan integritas sehingga Perseroan dapat melalui berbagai tantangan yang ada untuk mencapai hasil yang terbaik. Semoga Perseroan dapat terus memberikan manfaat yang optimal bagi para pemegang saham, karyawan, mitra usaha, pelanggan, dan masyarakat Indonesia.

## CHANGES IN THE COMPOSITION OF THE BOARD OF DIRECTORS

In 2023, the composition of the Board of Directors changed based on the AGMS Decision dated 12 April 2023 on the Appointment of Members of the Company's Board of Directors and Board of Commissioners for the 2023 – 2025 Term of Office as outlined in the Deed of Minutes of the Annual General Meeting of Shareholders of PT United Tractors Tbk number 50 dated April 12, 2023.

Therefore, the composition of the Company's Board of Directors as of December 31, 2023 is as follows:

## APPRECIATION

On behalf of the Board of Directors, I would like to express our gratitude to the Shareholders for their support and trust, and to the Board of Commissioners for their advice, guidance, and support regarding various important decisions of the Company in 2023. Our highest appreciation goes to all personnels of the Company who have demonstrated excellent teamwork, dedication, and integrity, enabling the Company to overcome various challenges to achieve the best result. We hope that the Company can continue to provide optimal benefits to shareholders, employees, business partners, customers, and the Indonesian community.



**Frans Kesuma**  
**Presiden Direktur**  
President Director

## LAPORAN DEWAN KOMISARIS

### PEMANGKU KEPENTINGAN YANG TERHORMAT,

Di tahun 2023, perekonomian global melambat, terutama disebabkan melemahnya ekonomi negara-negara maju seperti Amerika Serikat (AS), Jepang, Korea Selatan, dan negara-negara di kawasan Eropa Barat atau kawasan mata uang Euro. Perekonomian AS di tahun 2023 hanya mampu tumbuh sebesar 2,5% dari 2,1% di tahun 2022 dan masih jauh di bawah pertumbuhan tahun 2021 sebesar 5,9%. Ekonomi negara-negara kawasan mata uang Euro juga melemah dari 3,5% di tahun 2022 menjadi 0,5% pada tahun 2023. Pelemahan ekonomi negara-negara kawasan mata uang Euro tersebut terutama dipengaruhi oleh dampak dari perang Rusia-Ukraina, yang menyebabkan tingginya inflasi serta kenaikan suku bunga bank sentral. Perlambatan ekonomi AS dan negaranegara Eropa juga berimbas pada negara-negara mitra dagang utama mereka.

Di sisi lain, ekonomi China berhasil rebound dari 3,0% pada tahun 2022 menjadi 5,2% pada tahun 2023 dipicu oleh pelonggaran aturan Zero Covid Policy menjelang akhir tahun 2022.

Dinamika perekonomian dan geopolitik global secara langsung dan tidak langsung memengaruhi perekonomian Indonesia. Tetapi di tengah melambatnya perekonomian global dan menurunnya harga komoditas pokok, Indonesia berhasil mempertahankan kinerja pertumbuhan tahun 2023 sebesar 5,1%, walaupun melambat dibandingkan 5,3% pada tahun 2022. Kegiatan manufaktur mampu bertahan di zona ekspansi sejak pandemi berakhir. Artinya, Indonesia termasuk di dalam kategori negara dengan ekonomi resilien dan kegiatan manufaktur yang tetap positif dan ekspansif.

Di sektor perdagangan, kinerja ekspor cenderung turun akibat melemahnya permintaan negaranegara mitra dagang utama Indonesia. Harga komoditas utama ekspor yang memberikan kontribusi penting bagi penerimaan devisa menunjukkan koreksi yang cukup signifikan. Sejak awal tahun 2023, indeks harga acuan batu bara turun sekitar 60%, minyak mentah turun sekitar 15%, gas alam turun sekitar 43%, dan minyak kelapa sawit turun sekitar 15%. Namun, neraca perdagangan Indonesia masih menunjukkan kinerja positif dan mencatatkan surplus dalam 43

## BOARD OF COMMISSIONERS' REPORT

### DISTINGUISHED STAKEHOLDERS,

The global economic slowdown in 2023 was mainly attributed to the weakening economies of developed countries, including the United States, Japan, South Korea, and Western European countries or Eurozone countries. For instance, the US economy only grew by 2.5% in 2023 compared to 2.1% in 2022 and significantly lower than the 5.9% growth in 2021. Similarly, the economies of Eurozone countries weakened from 3.5% in 2022 to 0.5% in 2023, mainly due to the impacts of the Russia-Ukraine war, which led to higher inflation and central bank interest rate hikes. Furthermore, the slowdown in the US and European economies has adversely affected the main trading partners of these countries.

China's economic growth experienced a rebound from 3.0% in 2022 to 5.2% in 2023, driven by the relaxation of the Zero Covid Policy rules towards the end of 2022.

The dynamics of global economy and geopolitics have a direct and indirect impact on Indonesia's economy. Despite the global economic slowdown and falling prices of staple commodities, Indonesia managed to maintain a growth rate of 5.1% in 2023, albeit slower than the 5.3% in 2022. The manufacturing sector has been able to sustain expansion since the end of the pandemic. This puts Indonesia in the category of countries with resilient economies, characterized by positive and expansive manufacturing activities.

The trade sector in Indonesia has been experiencing a decline in export performance due to weakened demand from its main trading partners. As a result, commodity prices have been affected, with the main commodities experiencing significant corrections. Since the beginning of 2023, coal price index has decreased by about 60%, while crude oil, natural gas, and palm oil have gone down by around 15%, 43%, and 15%, respectively. Despite these challenges, Indonesia's trade balance has shown a positive performance and recorded a surplus for 43

bulan berturut-turut sejak Mei 2020. Secara kumulatif, surplus neraca perdagangan dari bulan Januari hingga November 2023 mencapai US\$33,6 miliar.

Tahun 2023 adalah tahun politik berkaitan dengan persiapan penyelenggaraan Pemilihan Umum nasional di bulan Februari 2024. Hal ini memengaruhi *confidence* level investor, sehingga investor cenderung bersikap *wait and see* sampai adanya kepastian pemerintahan baru. Akibatnya, arus masuk investasi sedikit tertahan.

Tetapi realisasi investasi untuk peningkatan kapasitas produksi usaha yang telah berjalan, seperti di sektor industri manufaktur dan jasa, relatif tidak terpengaruh oleh kontestasi politik. Program hilirisasi yang didukung oleh berbagai kebijakan pemerintah mampu menahan perlambatan investasi di tahun politik. Investasi hilirisasi di sektor mineral seperti pembangunan smelter nikel, bauksit, dan tembaga serta pabrik sel baterai kendaraan listrik terus berjalan dan menjadi penopang pertumbuhan investasi.

## **PENILAIAN TERHADAP KINERJA DIREKSI**

Secara umum, di tahun 2023, Perseroan mampu menunjukkan kesinambungan pencapaian kinerja yang baik di tengah penurunan signifikan indeks harga acuan batu bara. Pencapaian ini tentu merupakan hasil dari kerja keras Direksi dan seluruh insan Perseroan dengan pedoman tiga prinsip fundamental, yakni kewaspadaan, perencanaan yang tepat, dan eksekusi yang baik.

Perseroan membukukan pendapatan konsolidasi sebesar Rp128,6 triliun, naik 4% dibandingkan Rp123,6 triliun pada tahun 2022, dengan perolehan laba bersih sebesar Rp20,6 triliun, turun 2% dari Rp21,0 triliun pada tahun 2022.

Penurunan harga komoditas berdampak pada seluruh segmen usaha berbasis komoditas. Segmen Mesin Konstruksi membukukan pendapatan sebesar Rp36,6 triliun, relatif stabil dari Rp36,5 triliun pada tahun 2022. Selain dari penjualan unit alat berat, pendapatan tersebut termasuk kontribusi dari penjualan suku cadang dan jasa pemeliharaan yang mencapai Rp11,6 triliun, meningkat 12% dari Rp10,4 triliun pada tahun 2022.

consecutive months since May 2020. The cumulative trade balance surplus from January until November 2023 has reached US\$33.6 billion.

2023 was a political year with the preparations for the upcoming national General Election scheduled in February 2024. This impacted confidence level of investors, causing them to adopt a wait and see approach towards investment decisions until the new government is formed. As a result, investment inflows had been slightly restrained.

However, investment to increase production capacity for existing businesses, such as in the manufacturing and service sectors, was relatively unaffected by political contestation. Various government policies supporting downstream programs were able to mitigate the slowdown in investment during political year. Downstream investment in the mineral sector, such as construction of nickel, bauxite, copper smelters, and electric vehicle battery cell factories, continued to serve as a pillar of investment growth.

## **PERFORMANCE ASSESSMENT OF THE BOARD OF DIRECTORS**

Overall, in 2023 the Company was able to maintain good performance despite a significant decline in the coal price index. This was achieved through the hard work of the Board of Directors and all personnel of the Company, by implementing 3 (three) fundamental principles: vigilance, proper planning, and effective execution.

The Company recorded consolidated revenue of Rp128.6 trillion, a 4% increase compared to Rp123.6 trillion in 2022, with net profit of Rp20.6 trillion, declined 2% compared to Rp21.0 trillion in 2022.

The decline in commodity prices had an impact on all business segments that relied on commodities. The Construction Machinery segment managed to record a revenue of Rp36.6 trillion, slightly higher compared to Rp36.5 trillion in 2022. Aside from the sale of heavy equipment units, the revenue included contributions from spare parts sales and maintenance services amounting to Rp11.6 trillion, which is an increase of 12% from Rp10.4 trillion in 2022.

Segmen Kontraktor Penambangan di bawah PT Pamapersada Nusantara (PAMA) menjadi mesin pertumbuhan Perseroan dengan membukukan pendapatan konsolidasi sebesar Rp54,0 triliun, naik 14% dari Rp47,4 triliun pada tahun 2022. Volume pemindahan tanah naik 21% dari 954 juta bank cubic metres (bcm) pada tahun 2022 menjadi 1,2 miliar bcm. Produksi batu bara mencapai 129 juta ton, naik 11% dari 116 juta ton pada tahun 2022.

Segmen Pertambangan Batu Bara yang dijalankan oleh PT Tuah Turangga Agung (Turangga Resources) membukukan pendapatan sebesar Rp30,5 triliun, turun 2% dari Rp31,1 triliun pada tahun 2022 disebabkan oleh penurunan rata-rata harga jual batu bara. Penjualan batu bara mengalami peningkatan mencapai 11,8 juta ton (termasuk 2,5 juta ton batu bara metalurgi), naik 19% dari 9,9 juta ton pada tahun 2022.

Segmen Pertambangan Emas yang dikelola oleh PT Agincourt Resources (PTAR) mencatatkan penjualan setara emas sebesar 175 ribu ons, turun 39% dari 286 ribu ons pada tahun 2022. Secara kumulatif, segmen Pertambangan Emas dan Mineral Lainnya mencatat pendapatan bersih sebesar Rp5,2 triliun, turun 32% dari Rp7,7 triliun pada tahun 2022.

Segmen Industri Konstruksi yang dijalankan oleh PT Acset Indonusa Tbk (ACSET) masih menghadapi tantangan kondisi pasar sektor konstruksi yang belum sepenuhnya pulih pasca pandemi Covid-19. ACSET membukukan rugi bersih sebesar Rp270 miliar, turun 40% dibandingkan rugi bersih sebesar Rp449 miliar di tahun 2022. Pada tahun 2023, ACSET mencatatkan kontrak baru senilai Rp2,8 triliun.

Pada segmen Energi, Perseroan fokus pada pengembangan *green energy business* sebagai salah satu strategi transisi korporasi menjadi perusahaan yang lebih berkelanjutan. Pengembangan energi terbarukan dijalankan oleh PT Energia Prima Nusantara (EPN). EPN mengoperasikan 2 pembangkit tenaga listrik hidro, yaitu Pembangkit Listrik Tenaga Mikrohidro Kalipelus 0,5 MW di Provinsi Jawa Tengah dan Pembangkit Listrik Minihidro Besai Kemu 7 MW di Provinsi Lampung.

EPN juga memiliki 31,49% saham di PT Arkora Hydro Tbk (Arkora) yang mengoperasikan 2 (dua) PLTM dengan kapasitas total 17,4 MW dan 2 (dua) proyek PLTM yang sedang dalam proses konstruksi

The Mining Contracting segment, which operates under PT Pamapersada Nusantara, had been the driving force behind the Company's growth. The segment generated a consolidated revenue of Rp54.0 trillion, an increase of 14% from Rp47.4 trillion in 2022. The overburden removal volume increased by 21% from 954 million bank cubic meters (bcm) in 2022 to 1.2 billion bcm. Coal production also increased by 11%, reaching 129 million tons, compared to 116 million tons in 2022.

The Coal Mining segment operated by PT Tuah Turangga Agung, generated a revenue of Rp30.5 trillion, a decrease of 2% from Rp31.1 trillion in 2022. This drop in revenue was due to the decline in average coal selling prices. However, coal sales saw a positive trend, with an increase to 11.8 million tons (including 2.5 million tons of metallurgical coal), showing a growth of 19% from 9.9 million tons in 2022.

The Gold Mining segment, managed by PT Agincourt Resources, reported a decline in gold equivalent sales from 286 thousand ounces in 2022 to 175 thousand ounces, representing a 39% decrease. Accumulatively, the net revenue of Gold and Other Mineral Mining segments reached Rp5.2 trillion, a decrease of 32% from Rp7.7 trillion in 2022.

The Construction Industry segment of PT Acset Indonusa Tbk (ACSET) has been facing challenges due to the difficult market conditions in the construction sector, which have not fully recovered post-Covid-19 pandemic. ACSET reported a net loss of Rp270 billion, which is a 40% decrease compared to Rp449 billion in 2022. In 2023, ACSET secured new contracts worth Rp2.8 trillion.

The Energy segment which focuses on green energy business is one of the strategies of the Company to transition towards a more sustainable company. Under this initiative, PT Energia Prima Nusantara (EPN) has been entrusted with the responsibility of developing renewable energy. EPN is currently operating two hydro power plants, i.e. Kalipelus 0.5 MW Micro Hydro Power Plant located in Central Java and Besai Kemu 7 MW Mini Hydro Power Plant located in Lampung.

EPN also holds 31.49% stake in PT Arkora Hydro Tbk (Arkora), which operates 2 (two) Mini Hydro Power Plants with a total capacity of 17.4 MW. Additionally, Arkora has 2 (two) Mini Hydro Power Plant projects

dengan kapasitas total 15,4 MW yang masing-masing dijadwalkan beroperasi komersial pada tahun 2024 dan 2025. Pada bulan Desember 2023, Arkora telah melakukan penandatanganan Perjanjian Jual Beli Tenaga Listrik dengan PLN untuk pembangunan proyek PLTM Tomini 10 MW yang berlokasi di Sulawesi Selatan.

Pada akhir tahun 2023, EPN telah menandatangani dokumen terkait penyelesaian akuisisi perusahaan panas bumi PT Supreme Energy Sriwijaya (SES) yang merupakan salah satu pemegang saham di PT Supreme Energy Rantau Dedap (SERD). SERD adalah perusahaan yang mengoperasikan Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi dengan kapasitas 2x49 MW, yang berlokasi di provinsi Sumatera Selatan.

Selain itu, hingga akhir tahun 2023, EPN telah melaksanakan pemasangan *Rooftop Solar PV* dengan kapasitas total 15 megawatt peak di sejumlah fasilitas Grup Astra.

## **PENGAWASAN DALAM PERUMUSAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI PERUSAHAAN**

Dewan Komisaris menjalankan fungsi pengawasan atas pengelolaan Perseroan oleh Direksi sejak tahap perumusan strategi, penetapan targettarget kinerja Perseroan, dan implementasinya.

Presiden Direktur Perseroan merumuskan strategi dan arah kebijakan strategis Perseroan, sejalan dengan strategi Grup Astra, yang dituangkan dalam Astra Heavy Equipment, Mining, Construction and Energy (AHMCE) President Message. Pada tahapan tersebut, Dewan Komisaris secara aktif menjalankan peran pengawasan dan pemberian nasihat, saran, atau rekomendasi kepada Direksi terkait rencana bisnis yang akan ditetapkan dan disepakati bersama. Rekomendasi Dewan Komisaris menjadi bagian dari proses perumusan strategi Perseroan.

Untuk memastikan tercapainya target-target kinerja Perseroan, Dewan Komisaris dan Direksi melakukan komunikasi dan koordinasi secara rutin, antara lain melalui proses pelaporan dan diskusi dalam rapat bersama Dewan Komisaris dan Direksi.

under construction with a combined capacity of 15.4 MW, scheduled to start commercial operations in 2024 and 2025, respectively. In December 2023, Arkora signed an Electricity Purchase Agreement with the State Electricity Company PLN for the development of the Tomini 10 MW Mini Hydro Power Plant project in South Sulawesi.

Towards the end of 2023, EPN has signed documents regarding the completion of the acquisition of a 49.6% shares in the geothermal company, PT Supreme Energy Sriwijaya (SES) which is a shareholder of PT Supreme Energy Rantau Dedap (SERD). SERD is a company that operates a geothermal power plant with a capacity of 2x49 MW located in South Sumatera.

In addition, by end of 2023 EPN has installed Rooftop Solar PV panels at several Astra Group facilities with a total capacity of 15 megawatts peak.

## **SUPERVISION OF CORPORATE STRATEGIES FORMULATION AND IMPLEMENTATION**

The Board of Commissioners has the responsibility of supervising the management of the Company, starting from the formulation of strategies, setting of performance targets to implementation by the Board of Directors.

The President Director formulates the strategic direction and policies of the Company, aligned with Astra Group strategy, as outlined in the Astra Heavy Equipment, Mining, Construction and Energy (AHMCE) President Message. At this stage, the Board of Commissioners actively performs supervisory role and providing advice, guidance, or recommendations to the Board of Directors related to the business plan to be established. The recommendations put forth by the Board of Commissioners are an integral part of the Company's process of formulating its strategies.

In order to ensure the Company's performance targets are met, the Board of Commissioners and the Board of Directors carry out regular communication and coordination, among others through reporting processes and joint meetings of the Board of Commissioners and the Board of Directors.

Sepanjang tahun 2023, Dewan Komisaris menyelenggarakan 6 (enam) kali rapat bersama Direksi. Di dalam forum tersebut, Direksi melaporkan hasil pencapaian kinerja operasional dan keuangan, permasalahan yang dihadapi dan penanganannya, serta rencana pengembangan usaha selanjutnya. Sedangkan Dewan Komisaris memberikan masukan sesuai dengan kompetensinya, dengan mempertimbangkan dinamika Perseroan dan industri, kepentingan Perseroan dan para pemangku kepentingan.

Berjalannya fungsi pengawasan oleh Dewan Komisaris juga dibantu oleh Komite Audit dan Komite Nominasi & Remunerasi, sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing yang tertuang dalam Anggaran Dasar Perseroan, Pedoman Dewan Komisaris, dan piagam Komite. Berdasarkan penilaian Dewan Komisaris, kedua komite tersebut telah melaksanakan tugasnya dengan baik selama tahun 2023.

Dewan Komisaris berpandangan bahwa Direksi telah menjalankan strategi bisnis dengan inisiatif-inisiatif yang tepat dan efektif, dengan mempertimbangkan saran dan rekomendasi Dewan Komisaris, serta memperhatikan faktor-faktor eksternal sehingga Perseroan dapat menjaga pertumbuhan kinerja yang baik pada tahun ini.

## **PANDANGAN ATAS PROSPEK USAHA**

Penurunan harga komoditas menjadi tantangan bagi negara-negara pengekspor komoditas utama dunia termasuk Indonesia. Jika koreksi harga komoditas global terus berlanjut, hal ini dapat berdampak pada kinerja ekspor dan pendapatan Indonesia. Selain itu, tahun politik 2024 juga akan berpengaruh terhadap kegiatan investasi, terutama di sektor infrastruktur.

Laporan World Bank Commodity Market Outlook October 2023 memperkirakan, harga batu bara akan turun sekitar 26% pada tahun 2024, dan 15% pada tahun 2025, namun masih tetap berada di atas harga rata-rata sebelum pandemi. Perkiraan tersebut mengasumsikan bahwa pertumbuhan konsumsi batu bara global akan melambat di tahun 2024 dan 2025, dengan permintaan yang meningkat dari China dan India, tetapi mengalami penurunan di AS dan Eropa.

Dengan konsistensi yang ditunjukkan dalam rangka peningkatan *operational excellence*, produktivitas,

Throughout the year 2023, the Board of Commissioners and the Board of Directors held 6 (six) joint meetings. In the meetings, the Board of Directors presented and discussed the Company's operational and financial performance, challenges faced and their solutions, as well as further business development. The Board of Commissioners provided their expert insights, taking into account the dynamics of the Company and the industry as well as the interests of the Company and its stakeholders.

The Board of Commissioners' supervisory role is supported by the Audit Committee and the Nomination & Remuneration Committee. Each committee has its own duties and authorities as outlined in the Company's Articles of Association, the Board of Commissioners Charter, and the Committees charters. Based on the assessment of the Board of Commissioners, the performance of both committees in 2023 is satisfactory.

The Board of Commissioners is of the view that the Board of Directors has implemented the Company's business strategy effectively, taking into account external factors and with due regard to the advice and recommendations of the Board of Commissioners. As the result, the Company was able to maintain good strong performance growth this year.

## **OVERVIEW ON BUSINESS PROSPECTS**

The declining prices of commodities have become a challenge for several major commodity-exporting countries across the world, including Indonesia. If this trend of declining prices persists, it may negatively affect the export performance and revenue of Indonesia. Moreover, the political year in 2024 is likely to impact investment activities, especially in the infrastructure sector.

The World Bank Commodity Market Outlook October 2023 Report forecasts a 26% decline of coal prices in 2024 and a further 15% decline in 2025, although it will remain above pre-pandemic levels. The projection assumes that global coal consumption growth will slow down in 2024 and 2025, with increasing demand from China and India, but partially offset by declining demand from the US and Europe.

With a focus on improving operational excellence, productivity, and effectiveness, the Mining

dan efektivitas, maka segmen Kontraktor Penambangan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang cukup baik di tengah proyeksi penurunan harga batu bara.

Perseroan memiliki program transisi jangka panjang yang berfokus pada diversifikasi portofolio ke sektor pertambangan mineral non-batu bara dan investasi ke portofolio energi terbarukan. Dewan Komisaris terus mendorong realisasi program transisi yang sudah dicanangkan sejak dua tahun lalu. Dalam pengamatan Dewan Komisaris, proses eksekusi diversifikasi dan investasi di bidang pertambangan mineral non-batu bara dan energi terbarukan masih berjalan sesuai dengan rencana.

Di tahun 2023, Perseroan masuk ke bisnis nikel setelah menuntaskan proses akuisisi 19,99% saham Nickel Industries Limited (NIC), suatu perusahaan Australia yang terdaftar di Bursa Efek Australia dan bergerak di bidang penambangan dan pengolahan nikel terintegrasi dengan aset utama berlokasi di Indonesia.

Perseroan juga telah mengakuisisi mayoritas saham (i) PT Stargate Pasific Resources (SPR), perusahaan yang bergerak di bidang penambangan nikel di Konawe Utara, Sulawesi Tenggara dan (ii) PT Stargate Mineral Asia (SMA), perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan nikel.

Langkah awal Perseroan memasuki sektor industri nikel adalah perwujudan dari strategi diversifikasi ke bisnis non-batu bara. Industri nikel akan menjadi bagian penting ekosistem industri kendaraan listrik walaupun masih membutuhkan waktu yang panjang untuk pengembangan fasilitas *processing* lebih lanjut.

Upaya untuk terus melakukan diversifikasi dan transisi tentu bukan merupakan hal yang mudah di tengah berbagai dinamika perubahan dan ketidakpastian yang ada. Di sisi lain, Perseroan harus tetap fokus mengelola bisnis inti agar menjadi lebih baik, lebih optimal, dan lebih produktif sehingga dapat menjadi mesin pertumbuhan yang dapat diandalkan untuk mendukung diversifikasi dan transisi ke portofolio bisnis baru yang berkelanjutan. Dewan Komisaris percaya bahwa Direksi Perseroan akan mampu menjaga keseimbangan antara kepentingan saat ini dengan kepentingan jangka menengah dan jangka panjang.

Contracting segment is expected to make a significant contribution despite projections of declining coal prices.

The Company has a long-term transition program to diversify into non-coal mining sectors and invest in renewable energy portfolios. The Board of Commissioners is highly supportive of this program, which has begun two years ago. In our opinion, the execution of investments in non-coal mining and renewable energy sectors is still on track.

In 2023, the Company entered into the nickel industry by acquiring a 19.99% stake in Nickel Industries Limited, an Australian company listed on the Australian Securities Exchange and engaged in integrated nickel mining and processing with major assets located in Indonesia.

The Company has also acquired a majority stake in (i) PT Stargate Pasific Resources (SPR), a company that engages in nickel mining in North Konawe, Southeast Sulawesi and (ii) PT Stargate Mineral Asia (SMA), a company that engages in nickel processing.

The Company's initial step into the nickel industry is part of its diversification strategy into non-coal mining businesses. The nickel industry will become a crucial part of value chain for the electric vehicle industry, albeit requiring an extended period for further development of processing facility.

The ongoing efforts to continuously diversify and transition amidst various dynamic changes and uncertainties pose significant challenges. However, it is imperative for the Company to remain focus on managing its core business by enhancing efficiency, productivity, and reliability. This, in turn, will support the diversification and transition into a sustainable new business portfolio. The Board of Commissioners is confident that the Company's Board of Directors will be able to strike a balance between current interests and medium- to longterm objectives.

## PANDANGAN ATAS PENERAPAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

Penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/ GCG*) di Perseroan dan anak-anak usaha berpedoman pada kebijakan Astra GCG. Astra GCG yang disusun berlandaskan pada filosofi Catur Dharma mendorong pelaksanaan tata kelola dengan penerapan sistem manajemen yang efektif disertai dengan proses pengawasan, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan. Direksi Perseroan diharapkan senantiasa memperkuat tata kelola dan integritas operasional dalam menjalankan seluruh proses dan aktivitas operasional Perseroan dengan mengacu kepada praktik-praktik GCG dan *best practice*.

Dalam menjalankan fungsi pengawasan, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Audit. Komite Audit melakukan penelaahan terhadap laporan keuangan Perseroan, praktek dan proses manajemen, independensi akuntan publik, kecukupan manajemen risiko dan pengendalian internal, serta kepatuhan Perseroan terhadap perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.

Secara berkala, Dewan Komisaris menerima hasil penelaahan atas efektivitas pengendalian internal dan manajemen risiko yang dilakukan oleh Komite Audit bekerja sama dengan Corporate Internal Audit dan Departemen Risk Management Perseroan. Hasil penelaahan dan rekomendasi perbaikan disampaikan kepada Direksi untuk ditindaklanjuti.

Dewan Komisaris menilai bahwa sistem pengendalian internal dan manajemen risiko di Perseroan cukup memadai dan efektif untuk memastikan kegiatan operasional Perseroan dapat berjalan dengan baik.

### KOMPOSISI DEWAN KOMISARIS

Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan Perseroan tanggal 12 April 2023 menyetujui pengangkatan anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan

## VIEW ON CORPORATE GOVERNANCE

The Company and its subsidiaries implement Good Corporate Governance (GCG) practices guided by Astra GCG. The philosophy of Catur Dharma forms the basis of Astra GCG, which promotes governance practices through effective management systems, continuous oversight, evaluation, and improvement processes. The Board of Directors is expected to continue to strengthen its governance and operational integrity in carrying out all processes and operational activities of the Company with due regard to GCG best practices and current developments.

In undertaking its supervision function, the Board of Commissioners is assisted by the Audit Committee. The Audit Committee carries out assessment of the financial statements, independence of public accountants, risk management and internal controls, as well as regulation compliance of the Company.

Periodically, the Board of Commissioners receives assessment results of the effectiveness of internal controls and risk management conducted by the Audit Committee in collaboration with the Company's Corporate Internal Audit and Risk Management Departments. Assessment results and improvement recommendations are communicated to the Board of Directors for follow-up actions.

The Board of Commissioners views that the Company's internal control and risk management systems are sufficient and effective in ensuring the well-run operation of the Company.

### COMPOSITION OF THE BOARD OF COMMISSIONERS

The Annual General Meeting of Shareholders of the Company held on April 12, 2023, has approved the appointment of members to the Board of Directors and

untuk masa jabatan 2023–2025. Susunan anggota Dewan Komisaris pada akhir tahun 2023 adalah sebagai berikut:

the Board of Commissioners for the Company’s 2023–2025 term of office. The composition of the Board of Commissioners at the end of 2023 is as follows:

| Nama<br>Name              | Jabatan<br>Position                                    |
|---------------------------|--------------------------------------------------------|
| Djony Bunarto Tjondro     | Presiden Komisaris   President Commissioner            |
| Gidion Hasan              | Wakil Presiden Komisaris   Vice President Commissioner |
| Djoko Pranoto Santoso     | Komisaris   Commissioner                               |
| Benjamin Herrenden Birks  | Komisaris   Commissioner                               |
| Paulus Bambang Widjanarko | Komisaris Independen   Independent Commissioner        |
| Nanan Soekarna            | Komisaris Independen   Independent Commissioner        |

## APRESIASI

Dewan Komisaris menyampaikan apresiasi kepada seluruh pemangku kepentingan Perseroan atas dukungannya selama ini. Dewan Komisaris juga berterima kasih kepada Direksi, jajaran manajemen, dan seluruh insan Perseroan atas kerja keras dan kerja sama yang kokoh. Jajaran manajemen Perseroan telah menunjukkan kegigihan dan keberanian untuk terus menjajaki berbagai inisiatif dan bidang usaha baru sebagai fondasi untuk terus berkembang di masa depan.

Semoga Perseroan dapat terus memberikan nilai tambah dan manfaat yang lebih besar bagi para pemegang saham, karyawan, pelanggan, mitra usaha, dan seluruh pemangku kepentingan di masa mendatang. Semoga Tuhan senantiasa memberkati seluruh langkah dan usaha kita.

## APPRECIATION

The Board of Commissioners expresses its appreciation to all stakeholders of the Company for their continued support. The Board of Commissioners also extends its appreciation to the Board of Directors, management team, and all employees of the Company for their hard work and strong collaboration. The management team has demonstrated its perseverance and courage in exploring various initiatives and new business to create a solid foundation for future growth.

We hope that the Company will continue to provide greater values and benefits to its shareholders, employees, customers, business partners, and all stakeholders in the future. May God always bless all our steps and efforts.



**Djony Bunarto Tjondro**  
**Presiden Komisaris**  
 President Commissioner



**Download  
Laporan Tahunan**



**[untr.id/f/AnnualReport\\_UT2023](https://untr.id/f/AnnualReport_UT2023)**

**Download  
Laporan Keberlanjutan**



**[untr.id/f/SustainabilityReport\\_UT2023](https://untr.id/f/SustainabilityReport_UT2023)**



**PT United Tractors Tbk**

Jl. Raya Bekasi Km. 22, Cakung  
Jakarta 13910

Tel : (021) 2457-9999

Fax : (021) 460-0657, 460-0677, 460-0655

**[www.unitedtractors.com](http://www.unitedtractors.com)**