



# PT Astra Agro Lestari Tbk

## Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan 23 April 2024

Tinjauan Industri, Kinerja Operasional dan  
Keuangan Tahun 2023  
Prospek dan Rencana Strategis Perseroan  
Tahun 2024

Ekonomi dunia pasca guncangan dahsyat akibat pandemi Covid-19 hingga kini belum sepenuhnya pulih. Meskipun, berbagai ancaman virus termasuk mutasi Covid-19 masih harus dihadapi, namun berkat kemajuan riset di bidang kesehatan yang telah berhasil menciptakan vaksin masyarakat dunia bisa kembali menjalankan aktivitas dengan normal seperti sedia kala (sebelum pandemi Covid-19 yakni tahun 2020). Namun, kondisi normal yang semestinya mendorong geliat pertumbuhan ekonomi, ternyata tidak terjadi. Ekonomi global kembali mengalami perlambatan akibat faktor ketidakstabilan (*Volatility*), ketidakpastian (*Uncertainty*), kompleksitas (*Complexity*) dan ketidakjelasan (*Ambiguity*) atau VUCA.

Perang Rusia dan Ukraina yang terjadi sejak tahun 2022 lalu menjadi pendorong utama ketidakpastian dan memberikan efek domino pada perekonomian global diantaranya peningkatan harga komoditas, lonjakan harga gas hingga dampak terhadap peningkatan harga pupuk disertai dengan kenaikan harga berbagai kebutuhan lainnya. Selain itu, Pemerintah di berbagai negara mengalami kesulitan dalam upaya menyeimbangkan pertumbuhan ekonomi dan menjaga harga di dalam negeri, inflasi di berbagai negara pun tak terelakan.

Belum reda konflik Rusia-Ukraina (Laut Hitam), di tahun 2023 dunia kembali diguncang dengan eskalasi geopolitik di Laut Merah antara Israel dan Palestina. Meskipun dampak gejolak kedua negara tersebut belum terasa di tahun 2023 ini,

## Annual General Meeting of Shareholders April, 23<sup>rd</sup> 2024

Industry Review, Operational and Financial  
Performance for 2023  
Corporate Prospect and Strategic Plans for  
2024

The global economy is still in the process of recovering from the devastating impact of the COVID-19 pandemic. Despite the ongoing challenges posed by virus mutations, such as COVID-19, significant progress in health research has led to the development of vaccines. As a result, the global community can now gradually return to normal activities (as before the COVID-19 pandemic in 2020). However, the anticipated return to normal economic conditions has failed to materialize, hampering the expected growth. The global economy has experienced a slowdown due to factors of Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA).

The significant uncertainty was driven by the Russia-Ukraine war that began in 2022, triggering a domino effect on the global economy, including rising commodity prices, soaring gas prices, and impacting fertilizer price hikes, along with increasing prices for other essential goods. In addition, Governments in various countries have struggled to balance economic growth while keeping domestic prices stable, inflation has become inevitable in many countries.

Despite the ongoing Russia-Ukraine conflict in the Black Sea, the year 2023 witnessed a further escalation of geopolitical tensions in the Red Sea, specifically between Israel and Palestine. While the current conflict between the two countries

pengaruhnya harus tetap diwaspadai mengingat Laut Merah merupakan jalur strategis transportasi berbagai komoditas global. Selain geopolitik, ketidakpastian lain yang perlu diantisipasi adalah kinerja ekonomi China yang merupakan salah satu negara dengan fundamental perekonomian yang kuat di dunia. Negeri Tirai Bambu itu menutup kinerja tahunan nasional yang tidak mengesankan di akhir tahun 2023.

Harga minyak sawit atau *Crude Palm Oil* (CPO) di tahun 2023 mengalami penurunan cukup signifikan dibanding rata-rata tahun 2022 di mana harga CPO mencapai puncak tertinggi sepanjang sejarah dunia saat itu. Mengacu harga di pasar Cif Rotterdam, penurunan harga mencapai 28,7% yakni dari USD 1.352/ton di tahun 2022 menjadi USD 964/ton di tahun 2023. Meskipun demikian, fluktuasi harga cenderung stabil di tahun 2023 meskipun pasokan minyak nabati sempat meningkat sebagai dampak adanya *flashout* minyak bunga matahari dari Ukraina dan peningkatan produksi minyak nabati di berbagai negara sepanjang tahun 2023.

Sementara itu, berbeda dengan situasi global, perekonomian Indonesia justru tetap tumbuh kuat dan stabil. Berdasarkan data yang dirilis kementerian keuangan, meskipun berangkat dari basis yang tinggi (*high base*) pada tahun 2022, perekonomian Indonesia tetap berhasil mencatatkan pertumbuhan yang kuat yakni sebesar 5,05% untuk keseluruhan tahun 2023. Hal ini berdampak pada kinerja industri kelapa sawit nasional yang merupakan minyak nabati paling serbaguna bagi kebutuhan masyarakat Indonesia dan dunia. Pada tahun 2023 Pemerintah Indonesia menambah presentasi bauran kelapa sawit sebanyak 35% dalam kebijakan energi Biodiesel atau (B35) yang efektif berjalan di semester dua. Kebijakan tersebut tentu saja menjadi pendorong meningkatnya konsumsi dalam negeri di tengah geliat ekonomi yang positif di mana *Product Domestic Bruto* (PDB) Indonesia naik 4,8% yang utamanya adalah konsumsi rumah tangga, termasuk penggunaan kelapa sawit dan turunannya.

has yet to have a noticeable impact in 2023, it remains crucial to monitor the situation closely, given the Red Sea's significance as a vital passage for transporting a wide range of global goods and resources. In addition to geopolitical factors, another uncertainty requiring anticipation is the economic performance of China, a nation recognized for possessing the world's economic powerhouses. This concern stems from China's lackluster annual performance at the end of 2023.

In 2023, the price of Crude Palm Oil (CPO) saw a notable decline compared to the 2022 average, which marked the highest peak in global CPO prices. According to data from the Rotterdam Ciff market, the price dropped by 28.7%, from USD 1,352/ton in 2022 to USD 964/ton in 2023. However, price fluctuations will likely stabilize in 2023 despite increased vegetable oil supply due to the sunflower oil flashout from Ukraine and increased vegetable oil production in various countries throughout 2023.

Meanwhile, in contrast to the global economic downturn, the Indonesian economy has exhibited robust and consistent growth. According to the data released by the Ministry of Finance, despite beginning from a strong position in 2022, the Indonesian economy achieved robust growth of 5.05% throughout 2023. The performance of the national palm oil industry was significantly affected, impacting the supply of the most versatile vegetable oil for the Indonesian and global communities. In 2023, the Indonesian Government implemented the B35 policy, increasing the palm oil blend percentage by 35% in its Biodiesel energy policy, which was effective in the second semester. This strategic move significantly bolstered domestic consumption amidst positive economic growth, as evidenced by Indonesia's Gross Domestic Product (GDP) expanding by 4.8%. The surge was primarily attributed to increased household consumption, particularly in the utilization of palm oil and its derivatives.

Untuk menjaga pasokan dan stabilitas harga minyak kelapa sawit di pasar domestik, Pemerintah Indonesia masih memberlakukan kebijakan *Domestic Market Obligation* (DMO) dan *Domestic Price Obligation* (DPO) sepanjang tahun 2023. Berdasarkan kebijakan yang telah berlangsung sejak tahun 2022 ini, perusahaan berkewajiban memenuhi DMO dengan menggunakan DPO yang telah ditetapkan Pemerintah untuk mendapatkan hak ekspor. Besaran DMO mengalami beberapa perubahan sepanjang tahun 2023 sesuai dengan kebijakan pemerintah.

### **Kendala yang Dihadapi**

Perumusan strategi kebijakan merupakan langkah utama yang dilakukan Direksi dan manajemen dalam memetakan tantangan yang akan dihadapi Perseroan. Demi memitigasi risiko dan tantangan tersebut, Perseroan melakukan analisis berbagai situasi dan kondisi internal maupun eksternal yang menjadi tantangan dalam menjalankan bisnis perusahaan. Analisis tersebut kemudian menjadi bahan dalam pembuatan strategi tahunan Perseroan dengan tujuan agar perusahaan dapat tetap berjalan dengan baik, tangkas, serta dikelola dengan tepat dan cermat.

Stagnasi produksi sawit nasional diakibatkan oleh tata kelola agronomi yang belum sempurna dan usia tanaman rata-rata nasional yang menua. Kondisi ini juga menyebabkan penurunan produksi secara nasional. Data Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (GAPKI) memperlihatkan stagnasi produksi telah terjadi selama 5 tahun berturut-turut di mana produksi kelapa sawit nasional hanya berada di kisaran 51 juta ton dari tahun 2019 hingga tahun 2022 dan meningkat sekitar 7% atau menjadi 54,3 juta ton di tahun 2023.

Meskipun terjadi peningkatan produksi di tahun 2023 yang kemungkinan disebabkan bertambahnya tanaman usia produktif atau menghasilkan, namun pelaku industri kelapa sawit di Indonesia belum boleh merasa lega. Sebab rendahnya produktivitas rata-rata nasional akibat lebih dari 40% tanaman kelapa sawit atau

To maintain the supply and price stability of palm oil in the domestic market, the Indonesian Government continued to enforce the Domestic Market Obligation (DMO) and Domestic Price Obligation (DPO) policies throughout 2023. Based on the policy that has been in effect since 2022, companies are required to meet the DMO using the DPO set by the Government to qualify for export privileges. The DMO quantity was subject to multiple adjustments in 2023 in accordance with government policies.

### **Overcoming Challenges**

Formulating policy strategies is the initial step taken by the Board of Directors and management to address the challenges that the Company will encounter. To address these risks and challenges, the Company conducts a comprehensive analysis of internal and external situations and conditions that may impede the smooth operation of its business. This analysis serves as the basis for formulating the Company's annual strategy, ensuring its ability to operate effectively, be agile, also be managed in a proper and prudent manner.

The stagnant growth in national palm oil production can be attributed to inadequate agronomy governance and the aging average age of national plants. This has resulted in a decline in the national production. Data from the Indonesian Palm Oil Association (IPOA) indicates a concerning trend of production stagnation over the past 5 years. National palm oil production has remained relatively unchanged, hovering around 51 million tons from 2019 to 2022. However, there was a slight increase of 7% or 54.3 million tons in 2023.

While there was a notable surge in production in 2023, likely attributed to the increased number of productive oil-yielding plants, stakeholders in Indonesia's palm oil industry should not become complacent. This is because the national average productivity remains low, with over 40% of palm oil plants, or approximately 6.8 million hectares

sekitar 6,8 juta hektar sudah memasuki usia tua dengan pertumbuhan yang negatif. Selain itu, para petani kelapa sawit yang saat ini mencapai 40% dari komposisi pelaku industri sawit nasional masih melakukan tata kelola agronomi yang belum sempurna.

Hal ini turut menjadi tantangan bagi Perseroan dalam menjalankan bisnis dan mengoptimalkan utilisasi pabrik tidak hanya mengolah buah dari kebun inti namun juga kebun mitra (petani). Isu produktivitas tersebut harus dihadapi Perseroan di tengah berlakunya moratorium pemberian izin pembukaan lahan baru untuk perkebunan kelapa sawit oleh Pemerintah. Belum lagi faktor cuaca yang juga berperan besar terhadap kinerja operasional Perseroan. Siklus El Nino atau gelombang panas yang terjadi di 2023 juga turut mempengaruhi produktivitas tanaman kelapa sawit hingga jangka panjang di tengah tuntutan keberlanjutan yang kian tinggi.

Tata kelola bisnis yang menjunjung tinggi keberlanjutan kini tengah menjadi tuntutan global. Perseroan sejak lama telah menyadari bahwa komitmen keberlanjutan memang semestinya dipegang dan diimplementasikan dengan ada atau tidaknya tuntutan dari pihak manapun sebagaimana visi Perseroan yakni Sejahtera Bersama Bangsa. Komitmen Perseroan terhadap keberlanjutan pun sudah diinisiasi sejak lama yang dibuktikan dengan lahirnya sustainability action plan yang sejalan dengan *Sustainable Development Goals* (SDGs). Perusahaan juga telah memiliki *sustainability policy* yang menjadi landasan dasar dalam menjalankan tata kelola Perseroan secara berkelanjutan dengan prinsip tidak melakukan deforestasi, melakukan konservasi lahan gambut serta menghargai hak asasi manusia (NDPE).

Mulai tahun 2022, Perseroan telah menetapkan sustainability aspirations sebagai strategi perusahaan yang diimplementasikan dengan *Triple-P Roadmap Strategy* (*Portfolio, People* dan *Public contribution*) dengan target pencapaian di tahun 2030. Sebagai sebuah entitas bisnis yang bergerak di sektor perkebunan

reaching old age and experiencing negative growth. Furthermore, 41% of the palm oil industry is comprised of palm oil farmers who continue to implement subpar agronomy practices.

This has also become a challenge for the Company in running its business and optimizing mill utilization, not only processing fruit from its plantations but also from partner plantations (farmers). Productivity is a major concern for the Company, particularly in light of the government's moratorium on granting new land-clearing permits for palm oil plantations. Additionally, unpredictable weather patterns play a significant role in the Company's operational performance. The 2023 El Niño cycle and heat wave had lasting impacts on the productivity of palm oil plants, particularly in light of growing sustainability requirements.

Good business governance that prioritizes sustainability is now a global demand. The Company has long recognized that a commitment to sustainability should be upheld and implemented, with or without demands from any party, in line with the Company's vision of "Prosperity with the Nation." The Company has long been committed to sustainability, as demonstrated by the establishment of the sustainability action plan aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs). The Company has a sustainability policy serving as the cornerstone of its governance in a sustainable manner, adhering to the principles of no deforestation, peatland conservation, and respect for human rights (NDPE).

In 2022, the Company has established sustainability aspirations as the Company's strategy, implemented with the Triple-P Roadmap Strategy (*Portfolio, People, and Public Contribution*) to be achieved by 2030. As a business entity operating in the plantation sector, the Company recognizes the significance of

, Perseroan menyadari pentingnya keberlanjutan menjadi bagian dari budaya Perseroan yang diterapkan ke dalam seluruh proses operasional serta menambah rantai nilai di seluruh rantai pasok Perseroan.

Tantangan lainnya adalah kebijakan pemerintah dan implementasinya. Kebijakan Fasilitas Pembangunan Kebun Masyarakat (FPKM) misalnya, telah menimbulkan gejolak di area usaha Perseroan dengan maraknya pencurian buah berasaskan klaim hak masyarakat atas kewajiban plasma perusahaan. Selain itu, kebijakan yang mengidentifikasi sekitar 3,4 juta hektar perkebunan kelapa sawit masuk dalam kawasan hutan turut menjadi keresahan tersendiri dalam kepastian berusaha dan berinvestasi.

#### **Strategi Perusahaan dan Kebijakan Strategis**

Astra Agro Sustainability Aspirations 2030 yang dijalankan melalui 12 inisiatif yang dijalankan melalui *Triple-P Roadmap Strategy* merupakan strategi yang secara konsisten dijalankan Perseroan agar target-targetnya dapat tercapai di tahun 2030 mendatang. Untuk menjawab tantangan baik internal maupun eksternal yang terjadi sepanjang tahun 2023, Perseroan mengembangkan berbagai kebijakan strategis lainnya yang sejalan dengan prinsip dalam inisiatif Astra Agro Sustainability Aspirations 2030.

Peningkatan produktivitas tanaman menjadi salah satu hal terpenting bagi Perseroan di mana penerapan *Good Agricultural Practices (GAP)* sudah dijalankan sejak lama. Berbagai strategi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas dilakukan dengan menerapkan kebijakan *operational excellence* dengan ketuntasan panen sebesar 95% setiap minggunya, sehingga rotasi panen terus terjaga. Walaupun terdapat moratorium dalam pembukaan lahan perkebunan yang telah diterapkan oleh Pemerintah sejak tahun 2015, Perseroan terus berusaha meningkatkan produktivitas tanaman melalui intensifikasi yield dengan peremajaan umur tanaman (*replanting*) tanpa mengabaikan keseimbangan ekosistem.

sustainability as part of the Company's culture and integrates it into all operational processes. This commitment adds value across the Company's entire supply chain.

Another challenge arises from government policies and their implementation. The Community Plantation Development Facilities (FPKM) policy has sparked unrest in the Company's business areas due to widespread fruit theft, as communities claim rights over the Company's plasma obligations. Furthermore, policies identifying approximately 3.4 million hectares of palm oil plantations as part of forest areas have raised concerns about business and investment certainty.

#### **Company Strategy and Strategic Policy**

Astra Agro Sustainability Aspirations 2030, implemented through 12 initiatives under the Triple-P Roadmap Strategy, is a strategy consistently executed by the Company to achieve its targets by 2030. To address both internal and external challenges throughout 2023, the Company has developed several strategic policies in line with the principles of the Astra Agro Sustainability Aspirations 2030 initiative.

Enhancing crop productivity is a top priority for the Company, which has a long-standing commitment to implementing Good Agricultural Practices (GAP). Through the application of an operational excellence policy, various strategies to boost productivity with a 95% harvest completion rate every week, ensuring a reliable consistent rotation. Despite the Government's moratorium on opening new plantation lands since 2015, the Company continues to strive to enhance crop productivity through yield intensification and replanting while maintaining the ecosystem's balance.



Pengembangan inovasi-inovasi yang didukung teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional merupakan tujuan utama dari tim *Research and Development* (RnD) yang dibangun Perseroan. Tim RnD Perseroan telah meluncurkan tiga varietas unggul dimana tanaman akan memberikan produktivitas yang lebih baik dengan nama AAL Nirmala, AAL Sejahtera, dan AAL Lestari. Inovasi ini memberikan motivasi untuk terus mengejar target utama RnD demi kemajuan perusahaan dan para pemangku kepentingan. Dalam mengembangkan penelitiannya, tim RnD Perseroan juga melakukan kerjasama dengan University of Potsdam Jerman, University of Newcastle Inggris, serta universitas-universitas ternama lainnya di Indonesia.

Fokus utama tim RnD Perseroan di tahun 2023 merupakan efisiensi biaya melalui penerapan pupuk hayati ASTEMIC (*Astra Efficient Microbes*) yang disesuaikan dengan kebutuhan di setiap area serta penerapan kebijakan pemupukan yang tepat dan efisien. Selain itu, pupuk ASTEMIC juga dapat memberikan beberapa efek positif bagi keberlanjutan lingkungan. Selain itu, penekanan pada peningkatan produktivitas kelapa sawit melalui penyerbukan buatan (*Assisted Pollination*) dan penyelesaian masalah di lapangan telah diterapkan secara cepat, efektif dan tepat sasaran.

Sebagai upaya dalam menjaga keberlangsungan usaha, Perseroan secara konsisten melaksanakan program replanting yang bertujuan untuk memudahkan tanaman dan meningkatkan produksi buah kelapa sawit Perseroan di masa yang akan datang. Karena itu pada tahun 2023 Perseroan telah melakukan peremajaan perkebunan kelapa sawit seluas 4.713 hektar yang sudah didukung dengan penggunaan bibit unggul dari pengembangan RnD milik Perseroan. Dalam upaya meningkatkan penerimaan buah dari petani mitra, Perseroan melakukan berbagai strategi dengan menciptakan sistem penerimaan buah luar yang efektif dan juga membangun loyalitas para petani mitra. Di tahun 2023 Perseroan juga melakukan inovasi dalam menarik

The primary objective of the Company's Research and Development (RnD) team is to enhance productivity and operational efficiency through technology-backed innovations. The Company's RnD team has recently introduced three new superior varieties, AAL Nirmala, AAL Sejahtera, and AAL Lestari, known for their enhanced productivity. The team's dedicated efforts have led to a significant accomplishment in advancing the Company and creating value for its stakeholders. In its research endeavors, the Company's RnD team collaborates with academic institutions such as the University of Potsdam in Germany, the University of Newcastle in England, and other renowned universities in Indonesia.

The primary focus of the Company's RnD team in 2023 is cost efficiency by leveraging ASTEMIC (*Astra Efficient Microbes*) biofertilizers tailored to the needs of specific geographical areas and the implementation of appropriate and efficient fertilization policies. ASTEMIC fertilizers also offer several environmental sustainability benefits. Furthermore, the emphasis on enhancing palm oil productivity through assisted pollination and solving problems in the field has been implemented quickly, effectively and remains targeted.

As an effort to maintain business continuity, the Company consistently implements a replanting program aimed at facilitating plants and increasing the Company's palm oil fruit production in the future. Thus, in 2023, the Company has rejuvenated 4,713 hectares of palm oil plantations, supported by the use of superior seeds from the Company's RnD. To enhance fruit acceptance among partner farmers, the Company has implemented a range of strategies. These include establishing an effective external fruit acceptance system and fostering loyalty among partner farmers. In 2023, the Company made strides in engaging partner farmers by introducing SSKA 2.0, a partnership system designed to facilitate third parties in booking

petani mitra dengan pengembangan SSKA 2.0 (sistem kemitraan) yang bertujuan untuk mempermudah pihak ketiga dalam melakukan booking jadwal masuk Tandan Buah Segar (TBS) dan menjamin tidak ada antrian ketika para petani mitra menjual buah mereka ke pabrik Perseroan sehingga dapat meningkatkan tonase buah luar dengan kuantitas dan kualitas yang baik.

Dalam pelaksanaannya Perseroan menerapkan Tata Kelola Perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) telah menjadi salah satu tujuan utama Perseroan setiap tahunnya. Dalam mewujudkan hal tersebut, Perseroan memprioritaskan implementasi dan pengembangan GCG sehingga selaras dengan perubahan yang ada namun tetap relevan dengan operasional bisnis.

Komitmen ini juga tertera dalam strategi penguatan tata kelola berkelanjutan Perseroan yakni inisiatif Astra Agro *Sustainability Aspiration* 2030 yang telah diluncurkan pada tahun 2022 lalu di mana GCG menjadi *key enabler* dalam mengimplementasikan *Triple-P Roadmap strategy* yakni *Portfolio*, *People*, dan *Public Contributions*. Penerapan GCG tersebut berlaku bagi seluruh karyawan Perseroan dari tingkat dasar sampai tingkat manajerial, sosialisasi telah dilakukan dengan berbagai cara salah satunya seperti sosialisasi nilai-nilai dan kebijakan Perusahaan kepada seluruh karyawan.

Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman dengan merangkul keberagaman merupakan salah satu komitmen Perseroan. Komite Keberagaman dan Inklusif (D&I) yang telah dibentuk Perseroan sejak tahun 2022 telah melakukan pengawasan terhadap operasional maupun program kerja di dalam Perseroan inklusif. Berbagai sosialisasi dan pelatihan yang membangun *awareness* dari para *leader* dan karyawan terkait D&I juga dilakukan Perseroan bersama dengan Astra International sebagai induk perusahaan. Selain itu, komite gender juga memastikan pengawasan terhadap adanya

schedules for delivering Fresh Fruit Bunch (FFB) and ensuring no queues when selling external fruits to the Company's mills. This program aims to increase the tonnage of external fruits with good quantity and quality.

The Company consistently implements (Good Corporate Governance (GCG) as one of its primary annual objectives. To achieve this, the Company prioritizes the implementation and development of GCG to align with changes while remaining relevant to business operations.

This commitment is also outlined in the Company's sustainable governance strengthening strategy, the Astra Agro Sustainability Aspiration 2030 initiative, launched in 2022. This initiative underscores the pivotal role of GCG as a key enabler in implementing the Triple-P Roadmap Strategy: Portfolio, People, and Public Contributions. The implementation of GCG applies to all employees of the Company, from entry-level to managerial positions. The dissemination has been conducted through a variety of channels, such as the dissemination of the Company's values and policies to all employees.

Creating a safe and comfortable work environment while embracing diversity is one of the Company's commitments. The Diversity and Inclusion (D&I) Committee, established by the Company in 2022, has supervised the Company's operations and work programs related to inclusivity. The Company, in collaboration with its parent company Astra International, has implemented a range of dissemination and training initiatives to enhance awareness of diversity and inclusion among leaders and employees. Additionally, the gender committee is responsible for overseeing verbal, visual, and

pelecehan baik verbal, visual dan pelecehan lainnya di tengah luasnya area operasional Perseroan di mana kondisi pekerja dan keluarganya berada dalam satu lingkungan tempat tinggal.

### **Peran Direksi dalam Perumusan dan Pelaksanaan Strategi Kebijakan Strategis**

Pembuatan strategi Perseroan dilakukan dalam rangkaian proses *Planning Cycle* yang merupakan sebuah sistem yang telah baku dan berjalan di Grup Astra. Mengacu pada *President Director's Message* Astra International yang merupakan induk usaha Perseroan, rapat pimpinan yang merupakan tahap awal dari *Planning Cycle* merumuskan kebijakan strategis Perseroan dengan memperhatikan tantangan dan potensi dalam menjalankan bisnis Perseroan baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Rapat pimpinan yang dihadiri oleh anggota Direksi Perseroan tersebut menghasilkan kerangka strategi yang menjadi acuan bagi seluruh operasional perusahaan selama satu tahun ke depan.

Berpedoman pada strategi yang telah ditetapkan dalam rapat pimpinan, setiap divisi melakukan rapat kerja dalam menjabarkan strategi tersebut yang kemudian diturunkan dalam *Key Performance Indicator* (KPI) yang harus dicapai pada tahun buku. Sebagai industri yang bisnisnya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti volatilitas harga, cuaca, maupun kebijakan pemerintah, maka memungkinkan bagi Perseroan untuk melakukan penyesuaian terhadap strategi yang telah ditetapkan dengan pertimbangan memitigasi risiko dan memastikan bisnis Perseroan dapat berjalan dengan baik.

### **Proses yang Diterapkan Direksi untuk Implementasi Strategi yang Efektif**

Sebagai perusahaan terbuka, Perseroan telah memiliki piagam direksi yang dipublikasikan melalui website Perseroan sebagai bagian dari keterbukaan informasi. Dalam piagam tersebut, tertulis tugas dan wewenang direksi dalam menjalankan Perseroan secara efektif. Direksi melaksanakan rapat direksi secara berkala yakni

other forms of harassment across the Company's extensive operational areas, where workers and their families reside in shared living environments.

### **Board of Directors Role in Strategic Policy Formulation and Implementation**

The Company's strategy formulation is conducted within the standardized *Planning Cycle* process, an established system implemented within the Astra group. Referring to the *President Director's Message* of Astra International as the Company's parent entity, the leadership meeting as the initial stage of the *Planning Cycle* formulates the Company's strategic policies by assessing short-, medium-, and long-term business challenges and potential. The leadership meeting attended by the Company's Board of Directors resulted in a strategic framework to serve as a reference for all company operations for the following year.

Following the strategic direction outlined in the leadership meeting, each division convenes work meetings to further develop the strategy. Subsequently, this is translated into *Key Performance Indicators* (KPIs) to be met within the fiscal year. In an industry where business operations are impacted by external factors such as price volatility, weather conditions, and government policies, the Company must be prepared to adapt its predetermined strategy to mitigate risks and ensure seamless operations.

### **The process implemented by the Board of Directors for Effective Strategy Implementation.**

As a public company, the Company has published a Board of Directors charter on its website as part of information disclosure. The charter outlines the duties and authorities of the Board of Directors for effective management of the Company. The Board of Directors holds regular weekly meetings to evaluate ongoing



satu minggu sekali untuk melakukan evaluasi atas kinerja berjalan serta jika diperlukan melakukan perubahan strategi sesuai dengan situasi dan kondisi yang mempengaruhi bisnis perusahaan, sesuai dengan dinamika pasar maupun industri. Evaluasi disertai pengambilan keputusan terkait operasional Perseroan dilakukan dewan direksi secara harian dengan tepat dan cepat dengan adanya integrated data centre langsung dari area operasional Perseroan yang dihimpun dan dianalisis dalam *Operation Centre in Agritech* (OCA) yang telah dikembangkan sejak tahun 2018. Dalam melaksanakan pemantauan atas implementasi strategi Perseroan yang sejalan dengan tujuan bisnis dan manajemen risiko yang efektif, Direksi juga membentuk tim internal audit. Tidak hanya memastikan proses kerja dan tata kelola berjalan baik, internal audit juga memiliki tim inspektorat yang terdiri dari berbagai divisi yang bertugas untuk melakukan proses audit terhadap proses teknis operasional di kebun. Tugas dari tim inspektorat akan lebih berfokus dalam memberikan arahan terhadap ketidaksesuaian proses yang terjadi di lapangan. Selain itu tim inspektorat bertugas untuk memastikan semua proses yang dijalankan sesuai dengan Instruksi Kerja (IK) dan *Standard Operational Procedure* (SOP) yang sudah dibuat oleh *function* terkait.

### **Kinerja Tahun 2023 – Perbandingan antara Target dan Hasil yang Dicapai Kinerja Operasional dan Keuangan Perseroan**

Meskipun El Nino yang menghampiri Indonesia pada tahun 2023 tidak terlalu berat karena curah hujan yang cukup tinggi, dampaknya terhadap industri dan produktivitas tanaman kelapa sawit tetap perlu diantisipasi. Secara keseluruhan El Nino dapat mempengaruhi produksi CPO nasional dalam dua hingga tiga tahun ke depan. Guna meminimalisir dampak El Nino, Perseroan tetap berfokus menjaga tata kelola agronomi dengan menerapkan *operational excellence*. Secara operasional, upaya intensifikasi dengan meningkatkan produktivitas kelapa sawit melalui pengelolaan water management system yang baik, memastikan ketuntasan seluruh areal

performance and, if necessary, adjust strategies according to situations and conditions affecting the Company's business, market dynamics, and industry trends. The Board of Directors conducts daily evaluations and decision-making promptly and swiftly regarding the Company's operations, facilitated by an integrated data center directly connected to the Company's operational areas, with data being compiled and analyzed at the Operation Centre in Agritech (OCA), which has been in development since 2018. To oversee the implementation of the Company's strategy aligned with business objectives and effective risk management, the Board of Directors has established an internal audit team. In addition to ensuring proper work processes and governance, the internal audit team includes an inspectorate team comprising various divisions tasked with auditing the technical operational processes in the plantations. The inspectorate team's primary focus is to provide guidance on non-conforming processes in the field and ensure that all processes adhere to the established Work Instructions and Standard Operating Procedures (SOP) that has been made by related functions.

### **2023 Performance - Comparison between Targets and Results Achieved Operational and Financial Performance**

The 2023 El Niño event in Indonesia, while not excessively severe due to increased rainfall, required proactive measures due to its potential impact on the palm oil industry and plant productivity. This impact could have lasting effects on the national CPO production over the next two to three years. To minimize the impact of El Niño, the Company remained focused on maintaining good agronomic governance by implementing operational excellence. Operationally, the Company has enhanced its efforts to boost palm oil productivity by implementing a water management system, ensuring full harvesting across all areas, and

terpanen dan sesuai dengan rotasi 6/7 sehingga tidak ada buah yang tersisa ataupun tertinggal. Selain itu, Perseroan juga mengoptimalkan penerimaan buah dari pihak ketiga atau petani mitra melalui berbagai program yang salah satunya adalah dengan menjalankan program SISKA 2.0 yang bertujuan untuk menjaga stabilitas TBS dari pihak ketiga dan melakukan manajemen biaya Operasional untuk mengantisipasi kenaikan biaya per kilogram yang diakibatkan oleh dampak El Nino.

Pada tahun 2023, Perseroan memproduksi TBS dari kebun inti tercatat sebesar 3,31 juta ton atau naik sebesar 4,8% dibandingkan dengan tahun 2022 sebesar 3,16 juta ton. Kenaikan produksi ini diakibatkan oleh pemulihan produktivitas tanaman sebagai dampak kemarau panjang di tahun 2019 lalu. Walaupun di tahun 2023 juga terjadi kekeringan dan mengakibatkan penurunan produksi pada kuartal ketiga namun upaya yang dilakukan oleh Perseroan dalam meningkatkan produktivitas telah mampu menjaga kinerja produksi secara keseluruhan pada tahun 2023.

Berbeda dengan kebun inti Perseroan, produksi TBS plasma mengalami penurunan sebesar 6,5% dari 1,11 juta ton di tahun 2022 menjadi 1,04 juta ton di tahun 2023, sehingga secara keseluruhan produksi TBS inti dan plasma Perseroan masih mengalami kenaikan menjadi 4,35 juta ton atau sekitar 1,9% dari tahun sebelumnya yakni 4,27 juta ton. Di sisi lain pembelian TBS pihak ketiga atau petani mitra juga mengalami penurunan sebesar 7,6% dibandingkan tahun sebelumnya yakni dari 2,59 juta ton di tahun 2022 menjadi 2,40 juta ton di tahun 2023.

Sementara itu produksi CPO Perseroan di tahun 2023 turun sebesar 2,2% dari 1,30 juta ton pada tahun 2022 menjadi 1,28 juta ton. Walaupun produksi CPO mengalami penurunan di tahun 2023, produk turunan CPO mengalami kenaikan sebesar 21,1% menjadi 598,50 ribu ton dari 494,15 ribu ton pada tahun 2022. Kenaikan ini merupakan salah satu strategi Perseroan dalam

strictly adhering to the 6/7 rotation. This strategy leaves no fruit unharvested or neglected. In addition, the Company enhances the efficiency of fruit reception from third-party or partner farmers through various programs. One such initiative is the implementation of the SISKA 2.0 program, designed to maintain the stability of FFB from third parties and manage operational costs effectively to anticipate any rise in cost per kilogram due to the impact of El Niño.

In 2023, the Company produced 3.31 million tons of FFB from its nucleus estates, an increase of 4.8% compared to 3.16 million tons in 2022. This production increase was caused by the recovery in plant productivity following the prolonged drought in 2019. Despite a drought in 2023 leading to decreased production in the third quarter, the Company's proactive measures to boost productivity successfully maintained overall production performance in 2023.

In contrast to the Company's nucleus estates, plasma estate FFB production decreased by 6.5% from 1.11 million tons in 2022 to 1.04 million tonnes in 2023. However, the Company's total nucleus and plasma FFB production increased to 4.35 million tonnes, marking a 1.9% increase from 4.27 million tonnes in the previous year. On the other hand, FFB purchases from third parties or partner farmers also decreased by 7.6% compared to the previous year, from 2.59 million tonnes in 2022 to 2.40 million tonnes in 2023.

Meanwhile, the Company's CPO production in 2023 decreased by 2.2% from 1.30 million tonnes in 2022 to 1.28 million tonnes. Despite the decline in CPO production, CPO derivative products saw a significant increase of 21.1% to 598.50 thousand tonnes from 494.15 thousand tonnes in 2022. This surge aligns with the Company's strategy to capitalize on market opportunities, driven by the

mengambil peluang pasar di mana tren permintaan produk turunan CPO mengalami peningkatan di tahun 2023.

Harga kelapa sawit rata-rata di tahun 2023 mengalami penurunan hingga 28,7% dibandingkan tahun 2022. Harga rata-rata CPO di pasar Ciff Rotterdam tahun 2023 adalah USD 964/ton sedangkan harga rata-rata pada tahun 2022 jauh lebih tinggi yakni mencapai USD 1.352/ton. Gap harga yang cukup tinggi tersebut menyebabkan terkoreksinya kinerja finansial Perseroan. Pada tahun 2023, Perseroan membukukan Pendapatan bersih sebesar Rp 20,75 triliun atau mengalami penurunan sebesar 5% dibandingkan dengan tahun 2022 sebesar Rp 21,83 triliun, yang disebabkan oleh terjadinya penurunan harga rata-rata penjualan CPO Perseroan sebesar 14% dan harga rata-rata penjualan kernel Perseroan sebesar 38%. Melimpahnya pasokan minyak nabati terutama bunga matahari dari Ukraina menjadi pemicu penurunan tajam tren harga minyak nabati di pasar global termasuk kelapa sawit.

Di sisi lain, meskipun Perseroan telah menerapkan *Cost Reduction Program* (CRP) dalam menjalankan operasional, namun penurunan pendapatan bersih dan naiknya biaya operasional Perseroan yang meningkat sebesar 4% dibandingkan tahun sebelumnya menyebabkan Laba bersih Perseroan mengalami penurunan dari Rp 1,73 triliun di tahun 2022 menjadi Rp 1,06 triliun pada tahun 2023, atau sebesar 38,8%.

### Kinerja Keberlanjutan Perusahaan

Krisis terkait iklim mendominasi sepuluh risiko ekonomi terbesar di dunia seperti yang dilaporkan dalam World Economic Forum Global Risk Report tahun 2023. Perseroan menyadari bahwa perubahan iklim telah meningkatkan potensi risiko serius yang dapat mengganggu rantai bisnis dan juga keberlanjutan bisnis. Beroperasi di Indonesia yang sangat rentan terhadap berbagai bahaya iklim fisik, seperti banjir, kebakaran hutan, dan kekeringan,

rising demand for CPO derivative products in 2023.

The average palm oil price in 2023 decreased by 28.7% compared to 2022. The average CPO price in the Rotterdam ciff market in 2023 stood at USD 964/ton, in stark contrast to the 2022 average of USD 1,352/ton. This significant price gap led to an adjustment in the Company's financial performance. In 2023, the Company recorded a net revenue of Rp20.75 trillion, marking a 5% decrease compared to Rp21.83 trillion in 2022, due to a 14% decrease in the Company's average CPO selling price and a 38% decrease in the Company's average kernel selling price. The excessive supply of vegetable oils, particularly sunflower oil from Ukraine, has led to a significant drop in vegetable oil price trends in the global market, including palm oil.

Despite the implementation of a Cost Reduction Program (CRP) in its operations, the decrease in net revenue and the 4% increase in the Company's operating costs compared to the previous year resulted in a decrease in the Company's net profit from Rp1.73 trillion in 2022 to Rp1.06 trillion in 2023, marking a 38.8% decrease.

### Company Sustainability Performance

Climate-related crises dominated the top ten global economic risks, as reported in the 2023 World Economic Forum Global Risk Report. The Company recognizes that climate change has increased the potential for serious risks that could disrupt business chains and business sustainability. Operating in Indonesia, a country highly vulnerable to a range of physical climate hazards such as floods, forest fires, and droughts, the Company is committed to playing a significant

menjadikan Perseroan berkomitmen untuk memainkan peran penting dalam mengatasi tantangan iklim sambil terus memberikan kontribusi positif bagi kemajuan bangsa.

Sebagaimana komitmen yang telah dibuat sejak tahun 2021 lalu, Astra Agro Sustainability Aspirations telah dijalankan untuk mencapai target di tahun 2030 mendatang dengan mengimplementasikan *Triple-P Roadmap Strategy* yang salah satunya berfokus pada upaya-upaya Perseroan dalam menjaga lingkungan dan mengurangi efek gas rumah kaca yang memicu perubahan iklim. Sepanjang tahun 2023, Perseroan terus menjunjung tinggi nilai-nilai keberlanjutan. Berbagai program lingkungan unggulan telah Perseroan inisiasi untuk tetap dilaksanakan di tahun ini. Program tersebut antara lain tidak membuka lahan baru (*no deforestation*) serta *Zero Fire* atau mencegah terjadinya kebakaran lahan di area operasional Perseroan maupun area sekitarnya, Perseroan mengikutsertakan masyarakat sekitar dalam implementasi program-program tersebut, seperti pembentukan Masyarakat Peduli Api (MPA). Perseroan menggandeng pemerintah daerah, TNI, dan Polri untuk berkolaborasi membentuk dan membina kelompok MPA yang telah berjumlah 121 MPA sampai dengan tahun 2023.

Selain itu Perseroan juga melakukan Penurunan Gas Rumah Kaca melalui berbagai inisiatif penggunaan bioenergi serta penggunaan limbah kelapa sawit untuk pengganti energi batu bara dalam operasional Perseroan. Selain itu Perseroan juga mengembangkan dan menggunakan pupuk organik, serta memanfaatkan limbah kelapa sawit untuk digunakan kembali sebagai pupuk, sehingga secara keseluruhan, Perseroan telah menerapkan nihil limbah. Dalam penanganan perubahan iklim Perseroan juga melakukan rehabilitasi pada sempadan sungai, area mangrove, dan area konservasi seluas lebih dari 284,43 hektar dengan jumlah pohon 55.743 pohon.

role in addressing climate challenges while also actively contributing to the nation's progress.

In line with the commitment made since 2021, Astra Agro Sustainability Aspirations has been implemented to achieve the 2030 target by implementing the Triple-P Roadmap Strategy, focusing on the Company's endeavors to protect the environment and mitigate greenhouse gas emissions contributing to climate change. Throughout 2023, the Company has consistently upheld its commitment to sustainability. A range of flagship environmental programs have been initiated and continue to be implemented this year. These programs include no new land clearing (no deforestation) and Zero Fire, or preventing land fires in the Company's operational areas and surrounding areas. The Company has involved local communities in implementing these programs, such as the formation of Fire-Aware Communities (MPA). We have collaborated with local governments, the military, and the police to establish and support MPA groups, which have expanded to 121 MPAs by 2023.

Additionally, the Company has successfully reduced its Greenhouse Gas Emissions through a range of initiatives, including the utilization of bioenergy and palm oil waste as a substitute for coal energy in the Company's operations. Moreover, the Company has developed and implemented organic fertilizers and repurposed palm oil waste as fertilizers, leading to the achievement of zero waste. In its efforts to address climate change, the Company has also undertaken the rehabilitation of riverbanks, mangrove areas, and conservation areas, covering over 284.43 hectares with the planting of 55,743 trees.

Perseroan juga berperan dalam pengelolaan areal HCV/HCS di seluruh wilayah operasional melalui penilaian areal HCV dan HCS terintegrasi, pemantauan flora dan fauna secara berkala, restorasi dan rehabilitasi lahan, serta perlindungan habitat sehingga tercipta keseimbangan ekosistem. Perseroan telah melakukan upaya penanaman untuk rehabilitasi area yang terdegradasi dengan total luasan penanaman sebesar 284,43 Ha yang terdiri dari areal sempadan sungai, mangrove, dan areal konservasi lainnya. Perseroan juga berupaya untuk melakukan identifikasi dan perlindungan terhadap flora dan fauna yang dilindungi/terancam punah di 28 anak perusahaan. Selain itu, Perseroan juga melakukan perlindungan pada 783 jenis flora dan 603 jenis fauna yang dilindungi.

Strategi kedua yakni *People Roadmap* di mana Perseroan menyadari bahwa karyawan merupakan aset yang paling besar, sehingga pengembangan sumber daya manusia menjadi perhatian penting Perseroan. Perseroan senantiasa berkomitmen memberikan pengembangan bagi karyawan sehingga berimbang antara kompetensi dan karakter, serta memiliki budaya kerja yang kuat. Beberapa program yang dilakukan Perseroan seperti pelatihan dijalankan oleh Astra Agro *Academy* (AAA) yang menyelenggarakan berbagai pelatihan baik pelatihan kepemimpinan maupun pelatihan keterampilan lainnya sesuai dengan *Individual Development Plan* (IDP) setiap karyawan. Selain itu pemberian reward untuk karyawan yang berprestasi melalui ajang *Inovagro* dan *Alexa awards* diharapkan menjadi bentuk kaderisasi untuk menyiapkan calon pemimpin masa depan.

Selanjutnya *Public Contribution Roadmap*, Perseroan terus berupaya menumbuhkembangkan kepedulian terhadap masyarakat yang hidup di sekitar perkebunan melalui kegiatan 4 pilar CSR, yaitu pilar Pendidikan, Pilar Kesehatan, Pilar Pengembangan Ekonomi, dan Pilar Lingkungan Hidup. Di tahun 2023 ini, dari pilar kesehatan Perseroan melakukan

The Company also plays a role in managing HCV/HCS areas across its operational sites by conducting integrated HCV and HCS area assessments, monitoring flora and fauna on a regular basis, restoring and rehabilitating land, and protecting habitats to preserve ecosystem balance. The Company has undertaken planting efforts to rehabilitate degraded areas, with a total planting area of 284.43 hectares consisting of riverbanks, mangroves, and other conservation areas. Additionally, the Company has identified and safeguarded protected/endangered flora and fauna in 28 subsidiaries, contributing to the protection of 783 species of flora and 603 species of fauna.

The second strategy, the *People Roadmap*, recognizes that employees are the Company's most valuable asset. Human resource development is a significant priority. The Company is committed to providing employee development to balance competence and character while fostering a robust work culture. The Company has implemented several programs to achieve this, including training conducted by the Astra Agro *Academy* (AAA), offering a range of leadership and skill-based training programs tailored to each employee's *Individual Development Plan* (IDP). Additionally, the awarding of rewards to high-performing employees through the *Inovagro* and *Alexa awards* is intended to foster the development of future leaders.

In the following strategy, the *Public Contribution Roadmap*, the Company is committed to nurturing and enhancing support for the communities living near the plantations through activities based on four CSR pillars: Education, Health, Economic Development, and Environment. In 2023, under the health pillar, the Company conducted healthy lifestyle counseling



penyuluhan pola hidup sehat dan pelaksanaan program *Wellness Challenge 2023 'Journey to Healthy Living'*, Perseroan juga memberikan jaminan pengobatan kepada karyawan dan keluarganya, pengelolaan dan pembangunan fasilitas kesehatan sebanyak 31 unit dengan peralatan dan pelayanan yang sangat memadai. Dari pilar pendidikan, Perseroan menyediakan fasilitas pendidikan mulai dari pendidikan usia dini, pendidikan dasar, hingga pendidikan menengah. Yayasan Astra Agro Lestari memiliki sebanyak 60 sekolah yang terdiri dari 37 TK, 13 Sekolah Dasar, dan 10 Sekolah Menengah Pertama. Perseroan telah menyediakan fasilitas pendidikan dini dan tempat penitipan anak karyawan sebanyak 305 unit yang tersebar di seluruh wilayah operasional. Dari pilar pengembangan ekonomi, Perseroan telah berkontribusi dalam menyediakan lapangan pekerjaan termasuk penyerapan tenaga kerja dari masyarakat sekitar, melakukan pembelian TBS dari masyarakat sekitar dan pengembangan usaha UMKM masyarakat sekitar.

#### **Prospek Usaha 2024**

Pada tahun 2024, industri kelapa sawit masih menghadapi ketidakpastian yang terutama disebabkan oleh eskalasi geopolitik global baik yang terjadi di Laut Hitam maupun Laut Merah. Kedua konflik yang merupakan jalur strategis transportasi berbagai komoditas tersebut masih harus terus diantisipasi dampaknya bagi perekonomian global terutama meningkatkan harga komoditas yang memicu meningkatkan harga pangan dan kebutuhan lainnya di dunia. Tidak menutup kemungkinan eskalasi geopolitik global tersebut juga mempengaruhi pasokan minyak nabati global yang akan berdampak pada volatilitas harga minyak kelapa sawit seperti yang terjadi di tahun 2022 dan 2023 lalu di mana akibat perang Rusia dan Ukraina menyebabkan terhambatnya pasokan minyak bunga matahari dari kedua negara yang memicu kenaikan harga yang sangat tinggi di tahun 2022 dan melimpahnya pasokan di tahun 2023 seiring disepakatinya Black Sea Grain Initiatives yang membuka pasokan dari kedua negara secara melimpah ke pasar global.

and implemented the 2023 Wellness Challenge 'Journey to Healthy Living' program. The Company also offered medical coverage for employees and their families, overseeing the construction and management of 31 healthcare facilities with adequate equipment and services. Under the education pillar, the Company provides a range of educational facilities, including early childhood, primary, and secondary education. The Astra Agro Lestari Foundation operates 60 schools, consisting of 37 kindergartens, 13 elementary schools, and 10 junior high schools. The Company has provided 305 early childhood education and childcare facilities for employees' children across its operational areas. Under the economic development pillar, the Company has contributed to providing employment opportunities, including absorbing labor from local communities, purchasing FFB from surrounding communities, and developing Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in local communities.

#### **2024 Business Prospects**

In 2024, the palm oil industry continues to grapple with uncertainties, primarily stemming from the escalating global geopolitical conflicts in the Black Sea and the Red Sea. The ongoing impact of these two conflicts on strategic transportation routes for various commodities must be constantly monitored for their potential effects on the global economy. This includes the possibility of increased commodity prices leading to higher food and other essential goods prices worldwide. The escalation of global geopolitical conflicts has the potential to significantly impact the global vegetable oil supply, leading to increased volatility in palm oil prices. This was evident in 2022 and 2023 when the Russia-Ukraine war disrupted the sunflower oil supply from both countries, resulting in substantial price hikes in 2022 and an oversupply in 2023 following the Black Sea Grain Initiative. This initiative facilitated abundant supply from both countries to the global market.

Selain itu, ancaman resesi dan inflasi yang tinggi di beberapa negara di dunia juga membayangi perekonomian global. China sebagai salah satu negara importir kelapa sawit terbesar dilaporkan telah mengalami pelemahan ekonomi di tahun 2023, Jepang yang juga mengalami resesi dengan inflasi yang tinggi serta Amerika yang mencatatkan kinerja ekonomi yang buruk patut diantisipasi dampaknya terhadap ekonomi global yang mempengaruhi kinerja industri kelapa sawit nasional.

Di tengah peningkatan produksi dan program replanting minyak nabati di berbagai negara yang menjadikan persaingan semakin ketat, Indonesia sebagai produsen dan eksportir kelapa sawit terbesar dunia masih harus menghadapi masalah produktivitas yang masih rendah. Meskipun dapat dipastikan kebutuhan terhadap minyak nabati akan terus meningkat seiring dengan penambahan populasi global, namun peningkatan konsumsi dalam negeri untuk kebutuhan minyak makan, *oleochemical* dan juga implementasi biodiesel diperkirakan akan mengurangi kinerja ekspor nasional. Dengan kebijakan DMO yang masih berjalan, maka ketersediaan dalam negeri akan menjadi prioritas pemerintah Indonesia.

Usia rata-rata tanaman kelapa sawit nasional yang tua serta tata kelola agronomi yang belum sempurna masih harus dihadapi komoditas strategis nasional Indonesia ini. Bagi Perseroan, hal ini menjadi perhatian penting mengingat produksi buah dari petani kelapa sawit memiliki peran besar dalam pemenuhan produksi Perseroan.

Pada tahun 2024, strategi Perseroan dalam menjalankan bisnis serta menghadapi tantangan yang ada akan berlandaskan inisiatif-inisiatif dalam *Astra Agro Sustainability Aspirations 2030* dengan tetap menjalankan operational excellence yang mencakup berbagai strategi teknis:

1. Menjalankan program intensifikasi dan otomasi.

Furthermore, the global economy is currently facing the looming threat of recession and high inflation in several countries. China, one of the largest palm oil importing countries, has reported a slowdown in its economy in 2023. Japan, facing a recession coupled with high inflation, and the United States, struggling with poor economic performance, should be closely monitored for their potential impact on the global economy, affecting the performance of the national palm oil industry.

Amidst the escalating production and replanting programs for vegetable oils across various countries, leading to tighter competition, Indonesia, as the world's largest producer and exporter of palm oil, continues to grapple with the challenge of low productivity. While the demand for vegetable oils is set to surge in tandem with the expanding global population, the surge in domestic consumption for cooking oil, oleochemicals, and biodiesel implementation is anticipated to curtail national export performance. With the DMO policy still in effect, ensuring domestic availability will remain the Indonesian government's top priority.

The increasing average age of national palm oil plantations and inadequate agronomy management remain significant challenges for this vital Indonesian commodity. This is a crucial concern for the Company, as the fruit production from smallholder palm oil farmers is integral to meeting the Company's production requirements.

In 2024, the Company's strategy in running its business and facing existing challenges will be based on initiatives in the *Astra Agro Sustainability Aspirations 2030* and continue implementing operational excellence, which includes various technical strategies, among others:

1. Implementing intensification and automation programs.

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Pengembangan dan pengaplikasian benih unggul.</li> <li>3. Program peremajaan tanaman.</li> <li>4. Melanjutkan operasi industri hilir yang sudah berjalan.</li> <li>5. Mengembangkan Riset dan Pengembangan yang berfokus pada upaya-upaya peningkatan produktivitas tanaman yang ramah lingkungan.</li> <li>6. Meningkatkan volume penjualan melalui pengembangan kerja sama dengan kebun masyarakat sekitar dan pembelian CPO eksternal.</li> <li>7. Pengembangan dan penerapan teknologi dalam proses bisnis untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi bagi Perseroan.</li> <li>8. Konsistensi dalam menjalankan tata kelola Perseroan yang berkelanjutan.</li> <li>9. Pengembangan Sumber Daya Manusia.</li> <li>10. Pengembangan dan Peningkatan Riset dan Pengembangan Perseroan untuk mendukung perkembangan industri.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Pengembangan dan pengaplikasian benih unggul.</li> <li>3. Program peremajaan tanaman.</li> <li>4. Melanjutkan operasi industri hilir yang sudah berjalan.</li> <li>5. Mengembangkan Riset dan Pengembangan yang berfokus pada upaya-upaya peningkatan produktivitas tanaman yang ramah lingkungan.</li> <li>6. Meningkatkan volume penjualan melalui pengembangan kerja sama dengan kebun masyarakat sekitar dan pembelian CPO eksternal.</li> <li>7. Pengembangan dan penerapan teknologi dalam proses bisnis untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi bagi Perseroan.</li> <li>8. Konsistensi dalam menjalankan tata kelola Perseroan yang berkelanjutan.</li> <li>9. Pengembangan Sumber Daya Manusia.</li> <li>10. Developing and enhancing the Company's Research and Development to support industrial development.</li> </ol> |
|--|--|

### Perubahan Komposisi Direksi

Terdapat perubahan komposisi direksi pada tahun 2023. Perubahan komposisi direksi sesuai dengan hasil Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) yang diadakan pada tanggal 03 April 2023 yaitu Bapak Djap Tet Fa menggantikan Bapak Nico Tahir, sehingga komposisi susunan direktur menjadi sebagai berikut:

### Change in the Composition of the Board of Directors

In 2023, the Board of Directors underwent a change in composition. The change in the composition of the Board of Directors aligns with the outcomes Annual General Meeting of Shareholders (AGMS) held on April 3, 2023. Mr. Djap Tet Fa replaced Mr. Nico Tahir, leading to the following composition of the Board of Directors:

Nama   Name	Jabatan   Position
Santosa	Presiden Direktur   <i>President Director</i>
Mario Casimirus Surung Gultom	Direktur   <i>Director</i>
Muhammad Hadi Sugeng Wahyudiono	Direktur   <i>Director</i>
Rujito Purnomo	Direktur   <i>Director</i>
Djap Tet Fa	Direktur   <i>Director</i>
Said Fakhrollazi	Direktur   <i>Director</i>
Eko Prasetyo	Direktur   <i>Director</i>