

**Download
Laporan Tahunan**



untr.id/f/AnnualReport_UT2021

**Download
Laporan Keberlanjutan**



untr.id/f/SustainabilityReport_UT2021



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

New Energy for Growth



**RINGKASAN LAPORAN TAHUNAN
PT UNITED TRACTORS Tbk
2021**

Laporan Direksi

"Peningkatan permintaan di pasar batu bara global seiring dengan pemulihan perekonomian negaranegara maju membuat situasi bisnis mulai berbalik ke prospek positif di sepanjang 2021. Momentum ini menjadi energi pertumbuhan di seluruh lini bisnis sehingga Perseroan dapat membukukan pendapatan bersih konsolidasian tumbuh 32% dari tahun sebelumnya."

Para Pemegang Saham yang terhormat

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena PT United Tractors Tbk. ("Perseroan") berhasil melalui tahun 2021 yang penuh tantangan sekaligus peluang yang jauh lebih kompleks dan dinamis dibandingkan tahun sebelumnya. Mewakili Direksi, perkenankan saya melaporkan ringkasan kinerja Perseroan untuk tahun buku yang berakhir pada 31 Desember 2021.

TINJAUAN KONDISI EKSTERNAL

Ekonomi Global Mulai Bangkit

Memasuki tahun 2021, pertumbuhan ekonomi global mulai menunjukkan tren pemulihan sejalan dengan optimisme dunia menyambut ketersediaan vaksin COVID-19. Tingkat cakupan vaksinasi yang terus meningkat membuat mobilitas masyarakat mulai naik meskipun masih ada sejumlah pembatasan dan penerapan protokol kesehatan yang ketat. Permintaan konsumsi meningkat dan aktivitas ekonomi berangsur pulih.

Pemulihan ekonomi global dipelopori oleh dua negara dengan perekonomian terbesar, yakni Amerika Serikat (AS) dan China. Pada triwulan I-2021, AS telah mencapai pertumbuhan 7,4% dan China 18,3%. Kedua negara tersebut sangat agresif dalam menerapkan kebijakan fiskal dan moneter untuk menstimulasi ekonomi.

Industri Batu Bara di Tengah Krisis Energi Dunia

Bangkitnya ekonomi sejumlah negara dari dampak pandemi COVID-19 menyebabkan permintaan energi global melonjak setelah hampir dua tahun melemah. Harga komoditas energi naik signifikan dipicu tingginya permintaan dari China, Korea Selatan dan sebagian wilayah Eropa. Pelaku sektor energi tidak bisa memulihkan kapasitas pasokannya secara cepat untuk memenuhi permintaan setelah mengalami stagnasi akibat pandemi.

Harga minyak mentah berjangka Brent menyentuh level USD86 per barel pada 25 Oktober, tertinggi se-

Board of Directors' Report

"The rise in global coal demand coupled with the economic recovery of developed countries have helped reverse the business climate with bullish prospects in 2021. This momentum became the energy for growth in all business lines so that the Company was able to record a consolidated net income of 32% growth from the previous year."

Distinguished Shareholders,

We thank God Almighty for enabling PT United Tractors Tbk ("Company") to successfully navigate through the year 2021 which was full of challenges and opportunities that were far more complex and dynamic than the previous year. On behalf of the Board of Directors, allow me to provide a brief report of the Company's performance for the financial year ending December 31, 2021.

EXTERNAL REVIEW

Global Economic Rebound

As the world ushers in 2021, the global economy began showing signs of recovery as the world eagerly awaits a COVID-19 vaccine rollout. As vaccination coverage continues to expand, human mobility steadily increases with certain restrictions and health protocols still strictly in place. Rising consumption further stimulates economic activities towards gradual recovery.

Two of the world's largest economies, the United States (US) and China, are spearheading global economic recovery. In the first quarter of 2021, the US achieved 7.4% growth and China 18.3%. Both countries were very aggressive in implementing fiscal and monetary policies to stimulate their economy.

Coal Industry amid a Global Energy Crisis

As countries worldwide begins the road to economic recovery from the impact of the COVID-19 pandemic, global energy demand has soared after nearly two years of sluggishness. Energy commodity prices rose dramatically due to high demand from China, South Korea and parts of Europe. Energy companies were unable to restore their supply capacity quick enough to meet demand following a pandemic-induced stagnation.

Brent crude oil futures reached USD86 per barrel on October 25, the highest since 2018, spiraling 109% up-

jak 2018 dan melonjak 109% dari harga rata-rata tahun 2020 sebesar USD41 per barel. Sementara gas alam sempat menembus angka tertinggi USD5,2 per juta british thermal unit (mmBtu) pada 1 September, naik 158% dari harga rata-rata tahun 2020 sebesar USD2,0 mmBtu.

Gas alam merupakan sumber energi utama pembangkit listrik terutama di negara-negara maju di kawasan Eropa. Eropa sudah mulai menutup pembangkit listrik tenaga uap (PLTU) batu bara karena komitmen dekarbonisasi dan net zero emission (NZE) di sektor energi. Di sisi lain, kapasitas pembangkit listrik dari sumber energi baru terbarukan (EBT), seperti angin dan matahari, masih jauh dibawah kebutuhan. Akibatnya, sejumlah PLTU batu bara di Eropa kembali dioperasikan untuk mengatasi krisis pasokan gas.

Pada akhirnya, kondisi kekurangan pasokan energi bereskalasi menjadi krisis energi yang dialami Eropa, China dan India. Upaya transisi China menuju energi bersih berbenturan dengan meningkatnya permintaan industri dan tingginya harga komoditas. Aktivitas industri China menurun sejak September karena keterbatasan pasokan listrik dan kenaikan harga energi. India pun yang sebenarnya merupakan produsen batu bara terbesar kedua dan memiliki cadangan batu bara terbesar keempat dunia, tidak dapat memenuhi lonjakan permintaan dari produksi dalam negeri sehingga berdampak pada krisis pasokan listrik.

Untuk mendongkrak pasokan sumber energi, China dan India meningkatkan volume impor batu bara yang menyebabkan harga batu bara global semakin melambung. Pada Oktober 2021, harga batu bara menyentuh rekor tertinggi sepanjang masa. Harga kontrak batu bara di Newcastle mencapai USD270 per ton. Bahkan, untuk pasar Eropa (pasar Atlantik), harga CIF Amsterdam-Rotterdam-Antwerp (ARA) menyentuh USD301 per ton pada awal Oktober. Harga batu bara acuan (HBA) Indonesia yang mengacu pada Newcastle Export Index, Global Newcastle Index, dan Platts's serta Indonesia Coal Index (ICI), naik cukup tajam hingga USD162 per ton. Seiring waktu, pasokan batu bara mulai meningkat sehingga harga terkoreksi pada akhir tahun 2021.

Industri Ketenagalistrikan Menuju Transisi Energi Hijau

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) telah mengeluarkan dokumen terbaru Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) 2021-2030 sebagai acuan pengembangan sistem ketenagalistrikan

wards from the average of USD41 per barrel in 2020. Meanwhile, natural gas hit the highest level of USD5.2 per million British thermal unit (mmBtu) on September 1, up 158% from the average price of USD2.0 per mmBtu in 2020.

Natural gas has become the main source of energy for power generation, especially in many developed countries in Europe. Europe is shutting down its coal-fired thermal power plants in honor of its commitment to decarbonization and net zero emission (NZE) in the energy sector. Power generation capacity from new and renewable energy sources (NRE), such as wind and solar power, on the other hand is still far below demand. As a consequence, several coal-fired thermal power plants in Europe had to reopen to overcome its gas supply crisis.

The energy supply shortage eventually escalated into an energy crisis experienced by Europe, China and India. China's transition to clean energy clashes with growing industrial demand and high commodity prices. Since September, China's industrial activity has slowed down due to a power crunch and rising energy prices. Even India as the world's second largest coal producer with the fourth largest coal reserves was unable to meet the surge in demand for domestic production as a result of the power supply crisis.

To boost energy supply, China and India have increased coal import volumes, further driving global coal prices upwards. In October 2021, coal prices hit an all-time high. The Newcastle contract price of coal reached USD270 per ton. In the European (Atlantic) market, the CIF Amsterdam- Rotterdam-Antwerp (ARA) price was USD301 per ton in early October. Indonesia's coal reference price (CRP), which refers to the Newcastle Export Index, Global Newcastle Index, and Platts and Indonesia Coal Index (ICI), rose sharply to USD162 per ton. Over time, as coal supply increases, prices were corrected by the end of 2021.

Electric Power Industry Transitioning to Green Energy

The Ministry of Energy and Mineral Resources has released the latest Electric Power Supply Business Plan (RUPTL) for 2021-2030 as a source of reference for the development of an electric power system across In-

di seluruh Indonesia. Berdasarkan RUPTL 2021-2030, pemerintah berencana menambah kapasitas pembangkit listrik sebesar 40.600 megawatt (MW). Dari total penambahan tersebut, sebesar 20.900 MW atau 52% merupakan pembangkit listrik EBT. Sisanya sebesar 19.700 MW atau 48% merupakan pembangkit listrik batu bara, gas dan bahan bakar minyak (BBM). RUPTL 2021-2030 dinilai sudah mengarah ke transisi energi hijau karena porsi pengembangan EBT yang lebih besar dari energi fosil.

Pemberian porsi yang lebih besar pada sumber EBT merupakan bagian dari komitmen pemerintah terhadap Perjanjian Paris 2015. Sebelumnya, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2014 tentang Kebijakan Energi Nasional, pemerintah telah menargetkan bauran EBT sedikitnya sebesar 23% pada 2025 dan menjadi 31% pada 2050 sepanjang keekonomiannya terpenuhi.

Pemerintah mendorong investasi swasta dengan skema Independent Power Producer (IPP) dengan porsi yang lebih besar di dalam RUPTL 2021-2030. IPP mendapat porsi 65% atau setara 26.300 MW, sedangkan PLN mendapat 35% atau 14.300 MW. Dari peran swasta yang besar itu, sebanyak 55% adalah pembangkit non-EBT dan 45% pembangkit EBT.

Industri Emas Relatif Stabil

Setelah mengalami kenaikan sejak tahun lalu, harga emas menjelang akhir tahun 2021 mengalami penurunan didorong oleh pemulihan ekonomi global dan peralihan investasi. Permintaan investasi emas turun sejalan dengan kenaikan imbal hasil suku bunga. Sejumlah bank sentral juga telah mengurangi pembelian emas dalam beberapa bulan terakhir. Secara rata-rata, harga emas tahun 2021 sebesar USD1.800 per ons, hanya naik 1,7% dari rata-rata tahun 2020 sebesar USD1.770 per ons.

Industri Konstruksi Mulai Bangkit

Industri konstruksi merupakan salah satu sektor yang paling terdampak pandemi COVID-19 pada tahun 2020. Namun, tanda-tanda perbaikan sudah mulai terlihat, walaupun belum sepenuhnya kembali ke kondisi sebelum pandemi. Pertumbuhan sektor konstruksi pada tahun ini didukung oleh berbagai bentuk dukungan pemerintah di bidang infrastruktur. Pemerintah kembali menggiatkan pembangunan infrastruktur guna mengakselerasi pemulihan ekonomi di tengah pandemi COVID-19. Pada tahun 2021, anggaran infrastruktur pemerintah mencapai Rp417 triliun, naik 48% dibandingkan Rp281 triliun di tahun 2020 dan merupakan yang terbesar dalam enam tahun terakhir.

Indonesia. Based on the 2021- 2030 RUPTL, the government plans to increase its power generation capacity by 40,600 megawatts (MW), of which 20,900 MW or 52% are NRE power plants. The remaining 19,700 MW or 48% are coal, gas and fossil fuel power plants. The RUPTL 2021-2030 is considered to be on the right track in terms of green energy transition as a greater attention is devoted to the development of NRE than fossil fuel.

Giving more priority to NRE is part of the government's commitment to the 2015 Paris Agreement. Pursuant to Government Regulation No. 79/2014 concerning National Energy Policy, the government has set a target of at least 23% for EBT in the energy mix by 2025, and increasing the share to 31% by 2050, providing the economic aspects are met.

The government encourages private investment through the Independent Power Producer (IPP) scheme, which shall constitute a larger share in the 2021-2030 RUPTL. IPP accounts for 65% or equivalent to 26,300 MW, while PLN makes up 35.2% or 14,300 MW. Of the larger private sector share, as much as 55% are non-EBT power plants and 45% are NRE power stations.

A Relatively Stable Gold Industry

Following an upward trend since last year, towards the end of 2021 gold prices have dropped as the global economy recovers and investment preferences shift. Gold investment demand fell in line with rising yields from interest rates. In recent months, several central banks have also cut their gold purchases. On average, the gold price in 2021 is USD1,800 per ounce, a mere 1.7% increase from the 2020 average of USD1,770, but is projected to resume a declining trend in 2022.

An Uptick in the Construction Industry

The construction industry is one of the many sectors most affected by the COVID-19 pandemic in 2020. However, the tide seems to be turning, although it has not completely returned to the pre-pandemic normal. This year's growth in the construction sector industry is partly driven by the government's infrastructure support. The government has recommenced infrastructure development projects to fasttrack economic recovery amid the COVID-19 pandemic. In 2021, the government's infrastructure budget amounted to Rp417 trillion, up 48% compared to Rp281 trillion in 2020, which is the largest allocation in the last six years.

Investasi Berkelanjutan Berbasis ESG

Sejumlah negara di dunia tengah mengejar target NZE termasuk Indonesia. Sebagai negara yang telah meratifikasi Perjanjian Paris 2015 dan dituangkan dalam dokumen Nationally Determined Contributions (NDC), Indonesia berkomitmen mengurangi emisi Gas Rumah Kaca (GRK) sampai 29% dengan usaha sendiri, dan 41% dengan dukungan internasional pada 2030.

Hal ini secara tidak langsung mempengaruhi perusahaan di sektor energi. PLTU batu bara dinilai sebagai sumber emisi karbon dan GRK yang memicu kenaikan suhu global. Walaupun emisi GRK juga dapat berasal dari gas buang kendaraan (transportasi), aktivitas industri, rumah tangga, alih fungsi hutan atau kebakaran hutan dan lahan, namun tekanan terhadap PLTU batu bara terus menguat.

Mengacu pada komitmen dan strategi Pemerintah Indonesia untuk mencapai NZE selambat-lambatnya tahun 2060, investasi berkelanjutan berbasis ESG (*Environmental, Social, and Governance*) menjadi salah satu instrumen yang perlu dipertimbangkan. ESG merujuk pada tiga kriteria utama pengukuran dampak keberlanjutan dan etika dalam pengambilan keputusan untuk berinvestasi, yakni kriteria lingkungan, sosial, dan tata kelola. Investasi berbasis ESG semakin menjadi keharusan karena dunia sudah merasakan dampak dari pemanasan global dan perubahan iklim. Selain itu, pandemi COVID-19 telah menimbulkan tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya (*unprecedented challenges*) sehingga meningkatkan kesadaran dunia usaha untuk menerapkan ESG dalam setiap keputusan investasi.

STRATEGI DAN KEBIJAKAN STRATEGIS

Dalam rangka implementasi strategi jangka panjang 3D (Digitalisasi, Diferensiasi dan Diversifikasi) serta mencermati perkembangan pasar yang berubah dengan cepat, Perseroan fokus pada upaya peningkatan efisiensi di semua lini bisnis. Setiap sumber daya yang ada harus dioptimalkan untuk menghasilkan output yang maksimal.

Keberhasilan Perseroan menjalankan program digitalisasi melalui pemanfaatan teknologi terkini terus dijaga melalui perbaikan yang berkelanjutan. Perseroan mengembangkan berbagai inovasi dan gagasan baru untuk mencapai keunggulan operasional dan kepuasan pelanggan.

Perseroan menghadapi *long-term perspective issues* terkait ESG dimana dorongan global semakin kuat untuk menurunkan tingkat emisi GRK. Isu ESG merupa-

ESG Sustainable Investing

Countries worldwide, including Indonesia, are striving towards meeting the NZE target. As a party to the 2015 Paris Agreement and as established in the Nationally Determined Contribution (NDC), Indonesia is committed to reducing greenhouse gas (GHG) emissions by 29% on its own, and 41% with international support by 2030.

This indirectly affects energy companies. Coal-fired thermal power plants are considered a source of carbon and GHG emissions that cause the global surface temperature to rise. GHG is undeniably emitted also from motor vehicles (transportation), industrial activities, households, forest conversion or forest and land fires, but the pressure is particularly tremendous for coal-fired power plants.

In light of the Government of Indonesia's commitment and strategy to achieve NZE by no later than 2060, ESG (Environmental, Social, and Governance) sustainable investing is an instrument that needs to be taken into serious consideration. ESG refers to the three key criteria, namely environmental, social and governance, for measuring impact of sustainability and ethics in investment decisionmaking. ESG investing has now become an inevitability as the earth is already feeling the effects of global warming and climate change. In addition, the COVID-19 pandemic has posed unprecedented challenges, which has further heightened awareness among business entities on the importance of integrating ESG factors in every investment decision.

STRATEGY AND STRATEGIC POLICY

In implementing its long-term 3D strategy (Digitalization, Differentiation and Diversification) and in light of the rapidly changing market, the Company focuses on increasing efficiency in all lines of business. Every available resource must be optimized in order to maximize output.

The Company's success in implementing its digitalization program by deploying the latest technology is sustained through continuous improvement. The Company has been developing new ideas for innovation aimed at achieving operational excellence and ensuring customer satisfaction.

The Company faces long-term perspective issues related to ESG, especially given the increasing urgency for global action to reduce GHG emission levels. ESG

kan isu yang berkelanjutan yang harus dihadapi dengan strategi yang tepat. Perseroan telah berkomitmen untuk menerapkan prinsip ESG dalam setiap proses bisnis dan investasi. Perseroan menempatkan kriteria lingkungan sebagai pertimbangan utama pada setiap rencana pengembangan usaha agar tidak menimbulkan dampak lingkungan dan memenuhi aspek keberlanjutan.

Perseroan menyadari, penerapan ESG tak bisa ditempuh dalam waktu yang singkat mengingat ada kemungkinan berdampak pada penyesuaian sejumlah proses bisnis. Penerapan ESG akan dilakukan secara bertahap tetapi tetap mengacu pada timeline yang telah disepakati sesuai dengan kerangka kerja ESG seluruh Grup Astra. Saat ini Perseroan sudah memulai inisiatif ESG pada tahap mengidentifikasi dan memetakan isu-isu materialitas, mengevaluasi kebijakan dan prosedur, menetapkan target yang terukur (*measurable target*), serta memantau dan melaporkan aspek-aspek ESG berdasarkan kaidah science-based target yang diakui secara internasional.

Aspek keselamatan dan kesehatan kerja (K3) tetap menjadi perhatian utama. Perseroan berkomitmen untuk menjalankan kegiatan operasi dengan menjunjung tinggi prinsip-prinsip K3. Seluruh kegiatan di area operasi harus memenuhi kaidah keunggulan K3 untuk mencapai kondisi *zero lost time injury (Zero LTI)*. Indikator yang dijadikan acuan antara lain adalah ukuran tingkat kekerapan (*frequency rate/FR*) dan keparahan (*severity rate/SR*) kejadian kecelakaan kerja.

Menghadapi pandemi COVID-19 yang masih berlanjut, Perseroan meminta setiap anak perusahaan untuk tetap berkoordinasi lintas perusahaan untuk mengantisipasi dan meminimalisasi dampak COVID-19 terhadap kegiatan usaha, customer support, serta kesehatan karyawan dan keluarganya. Sejak awal pandemi, Perseroan telah menetapkan "Commitment to Action" sebagai panduan penanganan dampak pandemi COVID-19 secara terkoordinasi dan terukur.

Segmen Mesin Konstruksi

Perseroan merespons pasar yang positif di sepanjang tahun 2021 sebagai momentum untuk mengamankan pasokan unit maupun product support. Perseroan bekerja sama dengan prinsipal untuk mengantisipasi peningkatan permintaan karena kondisi bisnis yang kondusif diperkirakan masih akan berlanjut ke tahun depan. Selain sektor terkait baru bara, konstruksi, perkebunan dan kehutanan juga mengalami pemulihan permintaan.

has become a point of no return issue that needs be addressed with the right strategy. The Company is committed to implementing ESG principles in every business process and investment. The Company puts environmental criteria at the front and center of every business development plan to prevent adverse environmental impacts and to ensure sustainability

The Company is fully aware that the ESG framework cannot be implemented within a short span of time as it may require adjustments to certain business processes. The ESG principles will be applied in stages while keeping to the agreed timeline in accordance with the ESG framework for the entire Astra Group. The Company has started the ESG initiative that involves multiple stages, which include identifying and mapping out materiality-related issues, evaluating policies and procedures, setting measurable targets, as well as monitoring and reporting ESG aspects based on internationally recognized science-based targets.

Occupational safety and health (OSH) remains an important priority. The Company is committed to ensuring that operations consistently uphold the OSH principles. All activities across the Company's geographic scope of operations must adhere to OSH rules and guidelines to achieve zero lost time injury (Zero LTI). The indicators include the frequency rate (FR) and severity rate (SR) of work-related accidents.

In coping with the ongoing COVID-19 pandemic, the Company has instructed subsidiaries to ensure continuous coordination in order to anticipate and minimize the impact of the pandemic on business activities, customer support, and the health of employees and their families. Since the pandemic's onset, the Company has established a "Commitment to Action" to guide corporate responses to the COVID-19 pandemic in a coordinated and measurable manner.

Construction Machinery Segment

The Company is poised to make the most of the market uptick in 2021 as it capitalizes on the opportune moment to secure unit supply and product support. The Company works closely with principals to anticipate a demand surge as the business climate is expected to remain conducive in the following year. Apart from coal industry, the construction, plantation and forestry industries have also seen demand picking up.

Perseroan harus berada pada posisi terdepan dalam mendapatkan informasi kesiapan alat berat sehingga mampu mempersiapkan diri dengan jauh lebih baik. Dalam upaya meningkatkan cakupan pasar, Perseroan bersama prinsipal menyediakan spesifikasi produk yang sesuai dengan kebutuhan spesifik pelanggan, sehingga mampu bersaing dan menyesuaikan keinginan pasar. Secara bersamaan, implementasi digitalisasi juga terus dikembangkan melalui UT Mobile Apps, UT Connect dan UT Command Center untuk meningkatkan layanan product support dan menjamin kepuasan pelanggan.

Segmen Kontraktor Penambangan

Strategi Perseroan untuk meraih keunggulan kompetitif bersama pelanggan adalah menerapkan inisiatif berkelanjutan untuk mencapai keunggulan operasional melalui peningkatan produktivitas dan *cost leadership*. Beberapa inisiatif utama yang dilakukan antara lain a) meningkatkan akurasi perancangan tambang (*mine design accuracy*) dan kaidah penambangan yang baik (*good mining practices*), b) efisiensi biaya melalui program optimasi alat produksi maupun sumber daya manusia (SDM), c) digitalisasi di seluruh area kerja dan implementasi big data, d) *excellent maintenance* dan *equipment remanufacturing* untuk meningkatkan masa pakai alat produksi, dan e) meningkatkan perilaku positif untuk merealisasikan *zero incident* dan *safety leadership*.

Perseroan terus melakukan diversifikasi usaha dengan mencari peluang di luar pertambangan batu bara. Di saat yang bersamaan, Perseroan terus meningkatkan kompetensinya untuk beradaptasi dengan peluang pertambangan mineral lainnya.

Segmen Pertambangan Batu Bara

Perseroan memanfaatkan momentum kenaikan harga batu bara dengan mengoptimalkan coal flow dari seluruh aset aktif yang ada untuk memastikan tidak terjadinya penundaan pengiriman. Di tahun 2021, segmen Pertambangan Batu Bara menginisiasi strategi jangka panjang menuju target penjualan 15 juta ton batu bara termasuk batu bara metalurgi.

Segmen Pertambangan Emas

Perseroan menetapkan peningkatan *throughput* untuk mengantisipasi penurunan produksi emas jangka panjang. Peningkatan target didukung oleh pembangunan fasilitas Vertimill di Tambang Emas Martabe yang sudah rampung dan beroperasi pada tahun 2021. Selain fasilitas Vertimill, Tambang Emas Martabe sudah dapat mengoperasikan fasilitas ReCyn untuk meningkatkan recovery dari pengolahan bijih emas.

The Company needs to stay well informed on the readiness of heavy equipment in order to be better prepared. To expand market coverage, the Company and principals make every effort to offer product specifications that meet the specific needs of customers in order to be able to compete and adapt to market demand. At the same time, digitalization is further accelerated through UT Mobile Apps, UT Connect and UT Command Center to improve product support services and to ensure customer satisfaction.

Mining Contracting Segment

The Company's strategy to achieve competitive advantage with customers is by implementing sustainable initiatives to achieve operational excellence through increased productivity and cost leadership. These initiatives include a) increasing mine design accuracy and ensuring good mining practices, b) cost efficiency through the optimization of production equipment and human resources (HR), c) digitalization across work areas and big data implementation, d) excellent maintenance and equipment remanufacturing to increase the service life of production equipment, and e) fostering positive behavior to ensure zero incident and promote safety leadership.

The Company continues to diversify its business by exploring opportunities beyond coal mining. The Company also continues to build its ability in adapting to other mineral mining opportunities.

Coal Mining Segment

As coal prices continue to increase, the Company has seized the momentum by optimizing coal flow from existing active assets to prevent delivery delays. In 2021, the Coal Mining segment initiated a long-term strategy with a sales target of 15 million tons of coal, including metallurgical coal.

Gold Mining Segment

The Company made the decision to boost throughput in anticipation of a long-term decline in gold production. The target increase is supported by the construction of the Vertimill facility at the Martabe Gold Mine, which has been completed and has commenced operations in 2021. Apart from the Vertimill facility, the Martabe Gold Mine can now operate the ReCyn facility to increase recovery from gold ore processing.

Segmen Industri Konstruksi

Di tengah situasi pandemi yang masih berlanjut, Perseroan berkomitmen menyelesaikan pekerjaan proyek berjalan dengan menerapkan sejumlah inisiatif dan inovasi internal untuk mengatasi berbagai tantangan yang ada. Perseroan terus melakukan langkah-langkah pengawasan proyek berjalan agar dampak pandemi dapat ditekan seminimal mungkin.

Walaupun kondisi industri konstruksi belum sepenuhnya pulih, Perseroan tetap aktif berpartisipasi dalam proses tender yang tersedia di pasar. Pemilihan proyek dilandasi analisis terhadap kesesuaian proyek yang ditenderkan dengan kompetensi dan kapasitas yang dimiliki. Perseroan tetap menerapkan prinsip kehati-hatian dalam memilih proyek, dan menjalankan prinsip *Know Your Customer* (KYC) untuk meminimalisasi risiko non-teknis yang mungkin timbul selama proyek berlangsung di waktu yang akan datang.

Segmen Energi

Pembangunan PLTU Jawa-4 (Tanjung Jati B Unit 5 dan 6) 2x1.000 MW di Jepara, Jawa Tengah saat ini telah memasuki tahap akhir dan diharapkan dapat mulai beroperasi di pertengahan tahun 2022. Sejalan dengan strategi Perseroan dalam pengembangan usaha di sektor energi yang ramah lingkungan, Perseroan telah menetapkan bisnis EBT sebagai salah satu strategi transisi Perseroan, kedepannya segmen Energi akan difokuskan pada pengembangan EBT.

PERANAN DIREKSI DALAM PERUMUSAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN STRATEGIS

Direksi merumuskan strategi dan kebijakan strategis Perseroan melalui mekanisme *planning cycle session* yang sudah baku di Grup Astra. Proses perencanaan strategis dimulai pada forum Rapat Pimpinan (Rapim) Grup Astra pada bulan Oktober atau November tahun sebelumnya. Rapim menghasilkan strategi induk dan arahnya yang dituangkan dalam *Astra President Message*. Mengacu pada arahan tersebut, Presiden Direktur Perseroan menerbitkan *President Message* yang menetapkan strategi dan arah kebijakan strategis Perseroan sejalan dengan strategi Astra.

President Message menjadi acuan bagi setiap anak perusahaan dan divisi dalam Perseroan untuk menetapkan target tahunan dan strategi jangka pendek sebagai turunan dari strategi korporat. Setiap tahun, Perseroan mengadakan Rapim untuk membahas perkembangan bisnis existing setiap anak perusahaan dan divisi, serta

Construction Industry Segment

Amid the prolonged pandemic, the Company is committed to completing ongoing projects by introducing internal initiatives and innovations to overcome emerging challenges. The increase in project operational costs due to the pandemic is unavoidable. The Company continues to take the necessary steps to monitor ongoing projects in order to minimize the impact of the pandemic.

Despite the current situation in the construction industry that has yet to fully recover, the Company continues to actively participate in tender processes in the market. The selection of projects is based on an analysis of the tendered project's suitability with corporate competencies and capacities. The Company consistently applies the principle of prudence in selecting projects, and implements the Know Your Customer (KYC) principle in minimizing non-technical risks that may arise during the project in the future.

Energy Segment

The construction of Jawa-4 Coal Fired Power Plant (Tanjung Jati B Units 5 and 6) with a 2x1,000 MW capacity in Jepara, Central Java is currently in its final stages and is expected to start operating in mid-2022. In line with the Company's business development strategy in the green energy sector, new and renewable energy (NRE) has become part of the Company's transition strategy for the future, where the Energy segment will focus on developing potential sources of NRE.

BOARD OF DIRECTORS' ROLE IN STRATEGY AND STRATEGIC POLICY FORMULATION

The Board of Directors develops the Company's strategies and strategic policies 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 in October or November of the previous year. An outcome of the meeting is a strategy blueprint and directive as outlined in the Astra President Message. Based on the directive, the Company's President Director issues a President Message that sets out the corporate strategy and strategic policy direction in line with Astra's strategy.

The President Message serves as a guide for each subsidiary and division within the Company in setting annual targets and developing short-term strategies that spell out the corporate strategy. The Company holds the Leadership Meeting on an annual basis to discuss the development of the existing businesses of each

menetapkan strategi jangka panjang. Selain itu, untuk menetapkan target dan strategi ke depan, sedikitnya dibuat 3 kali target pada Outlook 1, 2 dan 3 baik di tingkat *holding* maupun di tingkat anak perusahaan.

PROSES YANG DILAKUKAN DIREKSI UNTUK MEMASTIKAN IMPLEMENTASI STRATEGI

Direksi berperan sejak dari proses perumusan strategi dan kebijakan strategis, memberikan arahan dalam mengimplimentasikan strategi agar sesuai dengan tujuan dan target perusahaan, memantau dan memastikan strategi telah diimplementasikan dengan baik, serta mengevaluasi hasil dari implementasi strategi dan kebijakannya.

Proses evaluasi seluruh strategi 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.

ENERGI BARU UNTUK BERTUMBUH

Secara keseluruhan, Perseroan berhasil menutup tahun 2021 dengan kinerja operasional dan keuangan yang baik. Peningkatan permintaan di pasar batu bara global seiring dengan pemulihan perekonomian negara-negara maju membuat situasi bisnis mulai berbalik ke prospek positif di sepanjang 2021. Momentum ini menjadi energi pertumbuhan di seluruh lini bisnis Perseroan terutama dalam jangka pendek dan menengah.

Perseroan membukukan pendapatan bersih konsolidasian sebesar Rp79,5 triliun, naik 32% dari Rp60,3 triliun pada tahun 2020. Kenaikan pendapatan bersih terjadi di semua segmen didorong oleh pemulihan ekonomi global dan tingginya permintaan energi. Segmen usaha Kontraktor Penambangan memberikan kontribusi terbesar sebesar 42% terhadap pendapatan bersih konsolidasian Perseroan, disusul oleh segmen usaha Mesin Konstruksi sebesar 29%, segmen usaha Pertambangan Batu Bara sebesar 17%, segmen usaha Pertambangan Emas sebesar 10%, dan segmen usaha Industri Konstruksi sebesar 2%.

subsidiary and division, and to devise a long-term strategy. It also establishes future targets and strategies, which consist of at least 3 targets for Outlook 1, 2 and 3, both at the holding and subsidiary levels.

BOARD OF DIRECTORS' STRATEGY IMPLEMENTATION PROCESS

The Board of Directors is involved in the development of strategies and strategic policies, in providing direction for strategy implementation in accordance with corporate goals and targets, in monitoring and ensuring that strategies are executed accordingly, and in evaluating the results of strategy and policy implementation.

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 taking into account 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.

NEW ENERGY FOR GROWTH

The Company in overall managed to end 2021 with satisfactory operational and financial performance. The rise in global coal demand coupled with the economic recovery of developed countries have helped reverse the business climate with bullish prospects in 2021. This momentum drives growth in all of the Company's line of business, especially for the short and medium term.

The Company posted Rp79.5 trillion in consolidated net income, up 32% from Rp60.3 trillion in 2020. This increase in net income was recorded in all segments in line with global economic recovery and high levels of energy demand. The Mining Contracting business segment contributed 42% to the Company's consolidated net income, followed by the Construction Machinery business segment at 29%, the Coal Mining business segment at 17%, the Gold Mining business segment at 10%, and the Construction Industry business segment at 2%.

Keberhasilan Perseroan menerapkan strategi efisiensi secara berkelanjutan tercermin dari persentase kenaikan beban pokok penjualan yang berada di bawah kenaikan pendapatan yang mencapai 32%. Beban pokok pendapatan naik 26% dari Rp47,4 triliun menjadi Rp59,8 triliun. Kombinasi pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya menghasilkan laba bersih sebesar Rp10,3 triliun, naik 71% dari Rp6,0 triliun pada tahun 2020.

UNTUK PERIODE - PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER

	2021 (Rp jutaan)	2021 (Rp jutaan)	Perubahan (%)
Pendapatan Bersih	79.460.503	60.346.784	32%
Laba Bruto	19.664.961	12.989.293	51%
Laba Bersih*	10.279.683	6.003.200	71%
Laba per Saham	2.756	1.609	71%

*Laba setelah pajak yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk

Kinerja Segmen Mesin Konstruksi

Segmen Mesin Konstruksi membukukan pendapatan sebesar Rp22,8 triliun, naik 70% dari Rp13,4 triliun pada 2020. Penjualan suku cadang dan jasa pemeliharaan alat berat mencapai Rp7,8 triliun, naik 30% dari Rp6,0 triliun pada tahun sebelumnya.

Sampai akhir tahun 2021, volume penjualan alat berat Komatsu tercatat sebanyak 3.088 unit, naik 97% dibandingkan dengan tahun 2020 sebanyak 1.564 unit. Penjualan produk merek lainnya yaitu UD Trucks naik 67% dari 224 unit menjadi 375 unit dan penjualan Scania naik 151% dari 217 unit menjadi 545 unit.

Pada tahun 2021, segmen Mesin Konstruksi meluncurkan 5 produk baru yang terdiri dari 2 produk excavator Komatsu, 2 produk single drum roller Bomag, dan 2 produk crane Tadano Demag.

Kinerja Segmen Kontraktor Penambangan

Peningkatan permintaan batu bara membuat para produsen pelanggan PT Pamapersada Nusantara (PAMA) melakukan revisi kenaikan produksi yang membuat pendapatan PAMA meningkat dibandingkan tahun 2020. PAMA membukukan pendapatan konsolidasi sebesar Rp33,2 triliun, naik 14% dari Rp29,2 triliun pada tahun 2020. Volume pemindahan tanah naik 3% dari 825 juta *bank cubic metres* (bcm) pada tahun 2020 menjadi 852 juta bcm, dan produksi batu bara naik 1% dari 115 juta ton menjadi 116 juta ton.

Kinerja Segmen Pertambangan Batu Bara

Total penjualan batu bara mencapai 9,0 juta ton termasuk 2,4 juta ton batu bara metalurgi, atau turun 3% dari 9,3 juta ton pada 2020. Segmen usaha Pertambangan

The Company's success in implementing an efficiency strategy in a sustainable manner is reflected in the percentage increase in cost of goods sold at below the 32% increase in revenue. The cost of revenue rose by 26% from Rp47.4 trillion to Rp59.8 trillion. Revenue growth and increased cost efficiency combined have led to a net profit of Rp10.3 trillion, up 71% from Rp6.0 trillion in 2020

FOR THE PERIODS ENDED 31 DECEMBER

	2021 (Rp million)	2021 (Rp million)	Change (%)
Net Revenue	79,460,503	60,346,784	32%
Gross Profit	19,664,961	12,989,293	51%
Net Profit*	10,279,683	6,003,200	71%
Earnings per Share	2,756	1,609	71%

*Profit after tax attributable to owners of the parent

Construction Machinery Segment Performance

The Construction Machinery segment recorded revenue worth Rp22.8 trillion, up 70% from Rp13.4 trillion in 2020. The sale of heavy equipment spare parts and maintenance services amounted to Rp7.8 trillion, a 30% increase from Rp6.0 trillion in the previous year.

By the end of 2021, Komatsu heavy equipment sales volume reached 3,088 units, up 97% compared to 2020 at 1,564 units. The sale of other brands, such as UD Trucks rose 67% from 224 units to 375 units and Scania leapt by 151% from 217 units to 545 units.

In 2021, the Construction Machinery segment launched 5 new products, consisting of 2 Komatsu excavators, 2 Bomag single drum roller, and 2 Tadano Demag cranes.

Mining Contracting Segment Performance

Rising coal demand has prompted PT Pamapersada Nusantara (PAMA)'s producer customers to ramp up production, which in turn drove PAMA's revenue upwards compared to 2020. PAMA posted Rp33.2 trillion in consolidated revenue, up 14% from Rp29.2 trillion in 2020. The overburden removal volume increased by 3% from 825 million bank cubic meters (bcm) in 2020 to 852 million bcm, while coal production rose 1% from 115 million tons to 116 million tons

Coal Mining Segment Performance

Total coal sales amounted to 9.0 million tons, which include 2.4 million tons of metallurgical coal, down 3% from 9.3 million tons in 2020. The Coal Mining business

Batu Bara membukukan pendapatan sebesar Rp13,7 triliun, naik 44% dibandingkan Rp9,5 triliun pada tahun 2020 yang disebabkan oleh kenaikan rata-rata harga jual batu bara.

Kinerja Segmen Pertambangan Emas

Pada tahun 2021, volume penjualan setara emas tercatat sebesar 330 ribu ons, meningkat 3% dari 320 ribu ons pada 2020. PT Agincourt Resources (PTAR) membukukan pendapatan bersih sebesar Rp8,3 triliun, naik 19% dibandingkan Rp7,0 triliun pada tahun 2020.

PTAR mencapai *throughput* tahunan sebesar 6,2 juta ton dengan rata-rata *throughput* penggilingan sebesar 755 ton per jam (tph). Terjadi peningkatan dibandingkan tahun 2020 yakni *throughput* sebesar 6,1 juta ton dengan rata-rata 733 tph. Total material ditambang sebesar 12,6 juta ton, terdiri dari 6,3 juta ton bijih dan 6,4 juta ton *waste*. Dibandingkan tahun sebelumnya, total material ditambang naik 20% dari 10,6 juta ton pada 2020, dimana bijih yang ditambang naik 3% dari 6,1 juta ton dan *waste* naik 43% dari 4,4 juta ton.

Kinerja Segmen Industri Konstruksi

Segmen Industri Konstruksi memberikan kontribusi pendapatan bersih sebesar Rp1,5 triliun, naik dibandingkan pada tahun 2020 sebesar Rp1,2 triliun dan mencatat rugi bersih sebesar Rp696 miliar, lebih rendah dibandingkan pada tahun 2020 sebesar Rp1,3 triliun. Berdasarkan kontribusi per lini bisnis, perolehan pendapatan tahun 2021 didominasi oleh sektor infrastruktur disusul oleh sektor konstruksi dan fondasi. Hingga akhir tahun 2021, PT Acset Indonusa Tbk menangani 22 proyek meliputi proyek yang sudah berjalan dan kontrak baru yang diperoleh pada tahun 2021.

Kinerja Segmen Energi

Pembangunan PLTU Jawa-4 sudah dalam tahap finalisasi menuju Commercial Operation Date (COD) di tahun 2022. Sejalan dengan strategi pengembangan usaha di sektor energi yang ramah lingkungan, Perseoran telah menetapkan EBT sebagai salah satu strategi transisi korporasi. Untuk mempercepat pengembangan EBT, pada akhir tahun 2021 seluruh bisnis energi dalam grup dikonsolidasikan melalui PT Energia Prima Nusantara (EPN).

Pengembangan EBT sudah dimulai pada tahun 2021 dengan pembangunan Pembangkit Listrik Mini-hidro (PLTM) 7 MW di Bukit Kemuning, Lampung yang dijadwalkan selesai pada 2023, dan instalasi Pembangkit Listrik Tenaga Surya (PLTS) Atap (rooftop Solar PV) di

segment posted revenue to the tune of Rp13.7 trillion, up 44% compared to Rp9.5 trillion in 2020 due to an increase in the average selling price of coal.

Gold Mining Segment Performance

In 2021, the sales volume of gold equivalent amounted to 330 thousand ounces, an increase of 3% from 320 thousand ounces in 2020. PT Agincourt Resources (PTAR) posted Rp8.3 trillion in net income, up 19% compared to Rp7.0 trillion in 2020.

PTAR recorded an annual throughput of 6.2 million tons with an average milling throughput of 755 tons per hour (tph). This is an increase compared to 2020 where throughput reached 6.1 million tons with an average of 733 tph. The materials mined totaled 12.6 million tons, consisting of 6.3 million tons of ore and 6.4 million tons of waste. Compared to the previous year, the total material mined increased by 20% from 10.6 million tons in 2020, where mined ore rose 3% from 6.1 million tons and waste surged by 43% from 4.4 million tons.

Construction Industry Segment Performance

The Construction Industry segment contributed Rp1.5 trillion in net income, up from Rp1.2 trillion in 2020, and recorded a net loss of Rp696 billion, lower than in 2020 at Rp1.3 trillion. Based on contribution by line of business, in 2021 revenue was mainly derived from the infrastructure sector, followed by the construction and foundation sectors. By late 2021, PT Acset Indonusa Tbk managed 22 projects including ongoing projects and new contracts entered into in 2021.

Energy Segment Performance

The construction of the Jawa-4 CFPP has entered the finalization stage approaching the Commercial Operation Date (COD) in 2022. In line with its business development strategy in the green energy sector, the Company has incorporated NRE into its corporate transition strategy. To fast-track NRE development, by the end of 2021 all energy related businesses in the group will be consolidated through PT Energia Prima Nusantara (EPN).

NRE development started in 2021 with the construction of a Mini-Hydro 7 MW Power Plant in Bukit Kemuning, Lampung, scheduled for completion in 2023, and the installation of a Rooftop Solar PV Power Plant under UT Group and Astra Group. The immense potential of

lingkungan Grup UT dan Astra. Pembangkit EBT *hydro-power* dan *solar PV* yang memiliki potensi melimpah diyakini akan memegang peran penting sebagai solusi energi bersih masa depan.

Sampai akhir tahun 2021, EPN telah memasang *rooftop solar PV* di sejumlah fasilitas dalam grup Perseroan dan Astra mencapai 2,4 MWp. Sampai dengan akhir tahun 2022, ditargetkan akan ada penambahan instalasi baru *rooftop solar PV* sebesar 15 MWp dan akan meningkat di tahun berikutnya.

Pembagian Dividen

Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan tanggal 9 April 2021, pemegang saham menyetujui untuk mendistribusikan dividen kas kepada pemegang saham dari laba bersih tahun 2020 sebesar Rp2,4 triliun atau Rp644 per saham dengan rasio pembayaran sebesar 40%. Seluruh dividen telah dibayarkan kepada pemegang saham melalui pendistribusian dividen interim pada bulan Oktober 2020 dan dividen final pada bulan Mei 2021.

PERBANDINGAN ANTARA HASIL YANG DICAPAI DENGAN YANG DITARGETKAN

Perbandingan antara target dan realiasi kinerja operasional Perseroan pada beberapa parameter kinerja di tahun 2021 adalah sebagai berikut:

Keterangan Description	Satuan Unit	Target 2021 2021 Target	Realisasi 2021 2021 Realization	Realisasi 2021 vs Target 2021 2021 Realization vs 2021 Target
Penjualan Komatsu Komatsu sales	Unit	1.700	3.088	182%
Produksi batu bara Coal production	juta ton million tonnes	107.2	116.2	107%
Pemindahan tanah Overburden removal	juta bcm million bcm	777.6	852.1	110%
Penjualan batu bara Coal sales	juta ton million tonnes	9.4	9.0	96%
Penjualan emas Gold sales	ribu ons thousand ounces	340	330	97%

KENDALA YANG DIHADAPI

Bangkitnya perekonomian global di tahun 2021 yang diikuti dengan tingginya permintaan energi menjadi pendorong pencapaian kinerja Perseroan hingga mendekati kondisi sebelum pandemi. Tetapi di sisi lain, melonjaknya permintaan unit alat berat menyebabkan waktu tunggu pengiriman alat berat menjadi lebih panjang karena prinsipal membutuhkan waktu untuk menata kembali kapasitas produksinya yang sempat

the NRE hydropower and solar PV plants is expected to contribute significantly to future clean energy solutions.

By the end of 2021, EPN has installed rooftop solar PV reaching 2.4 MWp in several facilities within the Company group and Astra Group. By late 2022, the target is to install an additional 15 MWp rooftop solar PV, which will be increased further in the following year.

Dividend Payout

Based on the Annual General Meeting of Shareholders on April 9, 2021, it was agreed that cash dividends are to be distributed to shareholders from the net profit earned in 2020 worth Rp2.4 trillion or Rp644 per share with a 40% payout ratio. All dividends have been paid to shareholders through the distribution of interim dividends in October 2020 and final dividends in May 2021.

ACTUAL PERFORMANCE VS TARGET

Measuring the Company's actual operational performance against the expected target for several performance parameters in 2021 is as follows:

CHALLENGES

Global economic revival in 2021, followed by high demand for energy has allowed Company performance to reach the pre-pandemic level. Nevertheless, soaring demand for heavy equipment has resulted in a longer delivery wait time as principals need more time to reorganize their production capacity, which had experienced a decline in utility due to the pandemic. The same situation was also observed in meeting demand

mengalami penurunan utilitas akibat pandemi. Tantangan yang sama juga harus dihadapi untuk memenuhi permintaan komponen, suku cadang, dan ban. Selain itu, Perseroan juga menghadapi tantangan ketersediaan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk meningkatkan kapasitas produksi.

Tekanan eksternal terkait ESG yang terus menguat perlu direspons dengan cepat tetapi juga harus dikelola dengan baik. Di tahun 2022 Perseroan akan memulai *blue print* sebagai landasan penyusunan kebijakan, strategi, dan implementasi ESG yang bertujuan untuk mendukung upaya bersama memitigasi perubahan iklim, meningkatkan kinerja Perseroan secara berkelanjutan, serta membangun daya saing yang lebih baik bagi Perseroan dan seluruh entitas usaha.

PROSPEK DAN RENCANA KE DEPAN

Kemunculan virus SARS-CoV-2 varian Omicron di akhir tahun 2021 menimbulkan kekhawatiran baru dan menjadi peringatan bahwa dunia masih harus menghadapi ketidakpastian. Perseroan harus mewaspadaikan perubahan yang dapat terjadi secara cepat dan mempersiapkan langkah-langkah mitigasi yang tepat. Untuk itu, seluruh komponen Perseroan harus memiliki kemampuan melakukan *swift reverse direction*. Bukan hanya berubah arah melainkan membalik arah secara cepat. Perseroan harus memiliki *agile capabilities* yang baik untuk menyikapi volatilitas kondisi bisnis.

Pada tahun 2021, Perseroan secara bertahap telah memperbaiki kinerja yang terpengaruh dampak pandemi. Untuk mengantisipasi peningkatan permintaan alat berat, Perseroan bersama prinsipal berupaya mengamankan pasokan untuk sektor penambangan yang diperkirakan akan mengalami peningkatan target produksi di 2022.

Selain berfokus pada target pertumbuhan, Perseroan perlu mengantisipasi fenomena perubahan di setiap segmen usaha untuk memastikan keberlangsungan usaha jangka panjang. Seiring dengan kerangka kerja ESG dan implementasi Paris Agreement 2015, kebutuhan batu bara dunia diperkirakan akan menurun dalam jangka panjang. Turunnya permintaan batu bara global akan membawa konsekuensi turunnya produksi batu bara Indonesia. Hal ini berpotensi menurunkan pendapatan dan laba Perseroan pada segmen usaha terkait batu bara.

Untuk menyikapi hal ini, penyeimbang yang bisa dilakukan adalah memanfaatkan aset batu bara yang dimiliki semaksimal mungkin. Pemanfaatan aset batu

for components, spare parts and tires. Another challenge that the Company had to deal with concerned workforce availability for increasing production capacity.

ESG-related external pressures that has further intensified require swift response and proper management. In 2022, the Company will develop a blueprint to guide the formulation of ESG policies, strategies, and implementation to support joint efforts for climate change mitigation, improving Company performance in a sustainable manner, and building a competitive edge for the Company and all business entities.

FUTURE PROSPECTS AND PLANS

The emergence of the SARS-CoV-2 Omicron variant in late 2021 raised fresh concerns as the world is yet again reminded of the uncertainties that still lie ahead. The Company should stay vigilant in dealing with such rapid changes and prepare the appropriate mitigation measures. In this regard, all Company components must have the ability to initiate swift reverse direction, which means to not only change direction but also to swiftly reverse it. The Company should have agile capabilities to effectively respond to a volatile business environment.

In 2021, the Company managed to gradually improve performance that was affected by the pandemic. To anticipate growing demand for heavy equipment, the Company and principals have worked towards ensuring supply for the mining sector where production targets are projected to increase in 2022.

Apart from focusing on growth targets, the Company needs to anticipate change in each business segment to ensure long-term business continuity. In line with the ESG framework and the implementation of the 2015 Paris Agreement, global coal demand is expected to fall in the long run. Declining global coal demand will lead to cut backs in Indonesia's coal production. This has the potential to reduce the Company's revenue and profit in the coal business segment.

To deal with the issue above, the Company can utilize its coal assets to the greatest extent possible. The coal assets can be utilized through coal downstreaming or

bara dapat dilakukan melalui hilirisasi batu bara atau peluang lain seiring dengan kemajuan teknologi. Setiap anak perusahaan harus fokus pada pengembangan lanskap bisnis baru yang sejalan dengan strategi korporat jangka panjang agar dapat memberikan dampak yang berarti bagi kelangsungan usaha Perseroan.

Portofolio bisnis Perseroan, baik existing maupun lanskap bisnis baru, akan menghasilkan emisi karbon, timbunan limbah dan konsumsi energi. Kerangka kerja ESG menuntut adanya penetapan target program pengelolaan lingkungan berbasis sains dengan metode pengukuran berstandar internasional. Indikator pengelolaan air, limbah cair, limbah B3 dan non-B3 pada portofolio bisnis Perseroan akan semakin menjadi perhatian pemangku kepentingan terkait ESG.

Perseroan harus lebih agresif mengadopsi teknologi dan inovasi terkini untuk mengendalikan emisi karbon, limbah dan konsumsi energi seefisien mungkin. Komitmen transisi energi akan terus diperkuat dengan mempelajari peluang pengembangan sumber-sumber EBT yang tersedia. Saat ini Perseroan fokus untuk meningkatkan kompetensi pada pembangkit listrik tenaga air dan *Rooftop Solar PV* serta menjajaki teknologi lainnya seperti Pembangkit Listrik Tenaga Surya Terapung (*floating solar panel*), *Geothermal*, *Waste To Energy* dan Pembangkit Listrik Tenaga Bayu.

Kesiapan SDM juga menjadi faktor utama dalam keberlangsungan usaha. Program-program pengembangan kompetensi Perseroan difokuskan untuk mempersiapkan SDM semaksimal mungkin untuk melakukan pengembangan lanskap baru dari setiap anak perusahaan, termasuk kesiapan Perseroan untuk ekspansi bisnis ke luar negeri.

Sejalan dengan pemulihan ketahanan masyarakat akibat dampak pandemi, jalinan sinergi antar perusahaan dalam Perseroan harus mampu meningkatkan kualitas dari program-program tanggung jawab sosial dan lingkungan (TJSL) ke depan sehingga menghasilkan manfaat yang luas dan fundamental bagi masyarakat sekitar. Untuk mengukur keberhasilan program TJSL, Perseroan perlu mengadopsi indikator pengembangan komunitas yang digunakan dalam kerangka kerja ESG yaitu investasi komunitas (*community investment*), penghidupan (*livelihood*) serta keragaman, kesetaraan & inklusi (*diversity, equity & inclusion/DE&I*).

other opportunities in line with technological advances. Each subsidiary should focus on developing new businesses in keeping with the long-term corporate strategy in order to generate meaningful impact for the Company's business continuity.

The Company's business portfolio, both existing and new businesses, will leave a carbon footprint, generate waste and consume energy. The ESG framework requires target-setting for science-based environmental management programs with measurement methods that meet international standards. Stakeholders will be paying more serious attention to indicators on water, liquid waste, toxic and non-toxic waste management in the Company's business portfolio in relation to ESG.

The Company should more aggressively adopt the latest technology and innovations to control carbon emissions, waste and energy consumption as efficiently as possible. The commitment to energy transition will be strengthened by exploring potential NRE sources. The Company is currently focusing on building its competence in hydropower and rooftop solar PV, and on exploring other technologies such as floating solar panels, geothermal power, waste-to-energy, and wind turbines.

Human capital readiness is also key to a sustainable business. The Company's competency development programs are focused on better preparing its human resource to develop new businesses in each subsidiary, including the Company's readiness to expand its business internationally.

In line with efforts to build community resilience in the face of the pandemic, the synergy across businesses within the Company should help improve the quality of social and environmental responsibility programs in the future in order to generate far-reaching impact for the surrounding community. To measure the success of CSR programs, the Company should use the indicator of community development as provided in the ESG framework, specifically on community investment, livelihood as well as diversity, equity & inclusion (DE&I).

PENERAPAN TATA KELOLA

Penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*) di Perseroan adalah implementasi dari nilai-nilai Catur Dharma yang sudah menjadi budaya perusahaan Astra Group. Nilai-nilai tersebut dielaborasi menjadi Kode Etik dan kebijakan sistem manajemen sebagai panduan dalam menjalankan bisnis yang menjunjung tinggi integritas, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, dan menempatkan kepentingan pemangku kepentingan, masyarakat dan lingkungan sekitar sebagai prioritas utama.

Perseroan terus memperkuat penerapan GCG dalam kerangka implementasi ESG khususnya aspek governance di seluruh lini bisnis dan operasional. Dewan Komisaris dan Direksi secara konsisten mengarahkan manajemen untuk terus mengedepankan transparansi dan integritas dalam menjalankan bisnis. Perseroan tidak memberikan toleransi (*zero tolerance*) terhadap perilaku *fraud* dan tindakan korupsi.

Sejak tahun 2018, Perseroan telah menetapkan Kebijakan Antikorupsi yang berlaku bagi seluruh organisasi dalam Perseroan, eksekutif dan seluruh karyawan. Perseroan juga melakukan sosialisasi Kebijakan Antikorupsi kepada pelanggan, pemasok/rekanan dan pemangku kepentingan lainnya untuk menciptakan lingkungan bisnis yang beretika dan berintegritas.

APRESIASI

Mewakili Direksi, saya sampaikan terima kasih kepada Pemegang Saham atas dukungannya yang telah memberikan fondasi yang kuat bagi Perseroan untuk terus bertumbuh, kepada Dewan Komisaris atas arahan dan nasihatnya sehingga pengelolaan Perseroan senantiasa berada pada arah yang benar untuk mencapai visinya, serta kepada seluruh insan Perseroan yang telah bekerja keras penuh dedikasi dan integritas menghadapi berbagai tantangan yang ada. Semoga Perseroan dapat terus memberikan manfaat yang optimal bagi pemegang saham, karyawan, dan masyarakat luas.

Frans Kesuma
Presiden Direktur

CORPORATE GOVERNANCE

Good corporate governance (GCG) in the Company refers to the implementation of the Catur Dharma values on which Astra Group's corporate culture is built. These values are translated into a Code of Conduct and management system policy to guide business that upholds integrity, responsibility, and regulatory compliance, and puts the interests of stakeholders, the community and the surrounding environment at center stage.

The Company continues to strengthen the implementation of GCG principles within the ESG framework, especially the governance dimension in all lines of business and operations. The Board of Commissioners and the Board of Directors consistently guide management to prioritize transparency and integrity in running business. The Company has zero tolerance for fraudulent and corrupt conduct.

Since 2018, the Company has established an Anti-Corruption Policy that applies to all organizations within the Company, and to all executives and employees. The Company also makes the Anti-Corruption Policy widely known to customers, suppliers/partners and other stakeholders in order to create an ethical business environment that promotes business integrity.

APPRECIATION

On behalf of the Board of Directors, I would like to extend my appreciation to the Shareholders for their unfailing support that has allowed the Company to build a sturdy foundation for continuous growth. Thanks also to the Board of Commissioners for their guidance and advice, which has helped the Company head in the right direction towards achieving its vision. My utmost gratitude to all Company personnel who has worked hard with utmost dedication and integrity in facing multiple challenges. The Company intends to continue to optimally deliver benefit to shareholders, employees, and the wider public.

Frans Kesuma
President Director

Laporan Komisaris

"Pencapaian kinerja Perseroan mencerminkan kemampuan Direksi dalam menyeimbangkan upaya memacu pertumbuhan Perseroan seiring dengan momentum pemulihan ekonomi, dengan kehati-hatian pengelolaan keuangan dan operasional mengingat masih terdapat tantangan multi-dimensi terhadap kondisi bisnis."

Para Pemegang Saham yang terhormat,

Bersama ini kami sampaikan laporan Dewan Komisaris atas perkembangan dan pengelolaan PT United Tractors Tbk ("Perseroan") untuk tahun buku yang berakhir pada 31 Desember 2021.

Pandangan atas Kondisi Eksternal

Tahun 2021 diawali dengan nuansa optimisme bahwa pandemi kemungkinan dapat segera teratasi. Program vaksinasi COVID-19 yang dimulai secara masif dalam skala global menumbuhkan harapan bahwa kondisi ke depan akan segera membaik. Inggris membuat sejarah sebagai negara pertama yang memulai vaksinasi COVID-19 pada tanggal 8 Desember 2020, yang kemudian diikuti oleh Amerika Serikat pada tanggal 14 Desember dan Bahrain pada tanggal 16 Desember 2020.

Di Indonesia, vaksinasi nasional dimulai pada tanggal 13 Januari 2021. Program vaksinasi tersebut diperkirakan akan berlangsung selama 15 bulan dengan target 181 juta penduduk Indonesia. Mengingat kondisi geografis Indonesia, pencapaian target tersebut bukanlah hal yang mudah. Dibutuhkan waktu, upaya keras dan kolaborasi bersama agar target vaksinasi dapat tercapai agar kekebalan komunitas (herd immunity) dapat terjadi.

Vaksinasi menjadi salah satu pendorong pemulihan ekonomi global yang dipelopori oleh Amerika Serikat dan China. Kedua negara tersebut juga sangat agresif dalam menjalankan kebijakan fiskal dan moneter untuk menstimulasi perekonomian mereka. Perekonomian China bangkit lebih cepat dibandingkan negara-negara lain.

Pada triwulan pertama tahun 2021, China mencatat rekor pertumbuhan ekonomi tertinggi sejak 1992, yakni 18,3% dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun 2020. Pertumbuhan positif tersebut membantu pemulihan ekonomi global, mengingat China merupakan salah satu penopang perekonomian dunia.

Namun, dunia kembali diguncang oleh virus corona varian Delta yang memiliki tingkat penularan dan risiko kematian yang lebih tinggi. Indonesia mengalami ge-

Board of Commissioners' Report

"The Company's performance reflects the accomplishment of the Board of Directors in striking the right balance between spurring growth as it capitalizes on the economic recovery momentum and ensuring prudent financial and operational management as business climate continues to face multidimensional challenges."

Distinguished Shareholders,

We conveyed herewith the Board of Commissioners' report on the progress and management of PT United Tractors Tbk ("Company") for the financial year ending December 31, 2021.

External Review

The year 2021 started with a positive note on the possibility of finally overcoming the COVID-19 pandemic. Massive vaccination programs were rolled out on a global scale, raising hope for a light at the end of the tunnel. The United Kingdom took a historic step when it launched the world's first vaccination campaign on December 8, 2020, followed by the United States on December 14, and Bahrain on December 16, 2020.

Meanwhile, Indonesia introduced its national vaccination program on January 13, 2021. The campaign is expected to last for 15 months, targeting 181 million Indonesians. Given the country's geographical landscape, reaching the targeted vaccine recipients was a challenge. It takes time, hard work and close collaboration to meet the vaccination coverage target to achieve herd immunity.

Vaccine deployment plays a critical role in the global economic recovery, with the US and China taking the lead. Both countries also have taken aggressive fiscal and monetary measures to stimulate their economies. China was able to rebound its economic faster compared to other countries.

In the first quarter of 2021, China recorded its highest economic growth since 1992, at 18.3% compared to the same period in 2020. This positive growth contributed to the global economic recovery since China is one of the world's economic powerhouses.

The world however was yet again left reeling with the Delta variant of the coronavirus, which has a much higher transmission rate and death risk toll. Indonesia

lombang kedua virus corona dengan eskalasi kasus infeksi yang sangat tinggi. Pada bulan Juli 2021, Indonesia menjadi episentrum COVID-19 dengan angka kematian harian tertinggi di dunia mencapai 2.069 kematian pada tanggal 7 Juli 2021.

Hal ini kembali menyadarkan semua pihak bahwa pandemic belum akan berakhir. Meskipun menjelang akhir tahun 2021, tingkat penularan di Indonesia terus menurun, tetapi virus corona belum sepenuhnya hilang. Penularan COVID-19 berisiko naik kembali seiring dengan meningkatnya mobilitas warga dan pelonggaran kebijakan protokol kesehatan.

Penilaian Terhadap Kinerja Direksi

Dewan Komisaris mengapresiasi pencapaian kinerja Perseroan yang baik di tahun 2021. Menurut pandangan Dewan Komisaris, Direksi mampu mengelola agilitas organisasi untuk beradaptasi dalam menghadapi tantangan dan peluang di tahun 2021. Pencapaian kinerja Perseroan mencerminkan kemampuan Direksi dalam menyeimbangkan upaya memacu pertumbuhan Perseroan seiring dengan momentum pemulihan ekonomi, dengan kehati-hatian pengelolaan keuangan dan operasional mengingat masih terdapat tantangan multi-dimensi terhadap kondisi bisnis, seperti hambatan pada rantai pasok dan penyesuaian pola kerja akibat pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM).

Kenaikan permintaan batu bara global menjadi pendorong pertumbuhan yang positif bagi segmen usaha pertambangan batu bara. Seiring dengan kenaikan harga batu bara, terjadi peningkatan aktivitas pertambangan yang berdampak pada kenaikan permintaan unit alat berat baru. Sehingga, segmen Mesin Konstruksi mampu membukukan pendapatan sebesar Rp22,8 triliun di tahun 2021, naik 70% dari Rp13,4 triliun pada tahun 2020. Selain dari penjualan unit alat berat, pendapatan tersebut juga berasal dari penjualan suku cadang dan jasa pemeliharaan alat berat yang mencapai Rp7,8 triliun, naik 30% dari Rp6,0 triliun pada tahun 2020.

Lonjakan permintaan sempat menimbulkan kondisi kekurangan pasokan alat berat karena prinsipal membutuhkan waktu untuk menata kembali kapasitas produksi mereka, yang sempat mengalami penurunan utilitas selama masa pandemi. Kondisi ini menimbulkan masa tunggu backlog alat berat yang lebih lama dari kondisi normal. Namun Perseroan dapat mengatasinya dengan terus berkoordinasi dengan prinsipal terkait ketersediaan pasokan dan menambah alokasi agar dapat memenuhi permintaan pelanggan.

experienced a second coronavirus wave with a dramatic escalation in infections. On July 2021, Indonesia became the COVID-19 epicenter with the world's highest number of daily fatalities at 2,069 deaths on July 7, 2021.

This is a solemn reminder that the pandemic is far from over. Despite a declining trend in Indonesia's transmission rate in late 2021, the coronavirus has not completely disappeared. The easing of mobility restrictions and health protocols could raise COVID-19 infections again.

Board of Directors' Performance Assessment

The Board of Commissioners appreciates the Company's good performance in 2021. The Board of Commissioners recognizes the Board of Directors' ability to sustain organizational agility in adapting to the emerging challenges and opportunities in 2021. The Company's performance reflects the accomplishment of the Board of Directors in striking the right balance between spurring growth as it capitalizes on the economic recovery momentum and ensuring prudent financial and operational management as business condition continues to face multidimensional challenges, such as supply chain constraints and work adjustments due to social distancing and mobility restrictions.

Positive growth in the coal mining business segment has been driven by the increase in global coal demand. As coal prices keep rising, the surge in mining activities has led to growing demand for new heavy equipment. As a result, the Construction Machinery segment recorded Rp22.8 trillion worth in revenue in 2021, up 70% from Rp13.4 trillion in 2020. Apart from the sale of heavy equipment, the revenue was also derived from the sale of spare parts and maintenance services, reaching Rp7.8 trillion, which increased by 30% from Rp6.0 trillion in 2020.

The surge in demand has caused heavy equipment supply shortages as the principals needed time to reorganize their production capacity, which saw a decline in utility during the pandemic. This has led to a longer-than-usual wait time of backlog on heavy equipment. However, the Company managed to overcome this by closely coordinating with the principals to ensure the availability of supplies and by increasing allocations in order to meet customer demands.

Segmen Kontraktor Penambangan yang dipimpin oleh PT Pamapersada Nusantara (PAMA) membukukan pendapatan konsolidasi sebesar Rp33,2 triliun, naik 14% dari Rp29,2 triliun pada tahun 2020. Peningkatan permintaan batu bara membuat para produsen pelanggan PAMA melakukan revisi kenaikan produksi, yang mendorong pertumbuhan pendapatan PAMA. Volume pemindahan tanah naik 3% dari 825 juta *bank cubic metres* (bcm) pada tahun 2020 menjadi 852 juta bcm, dan produksi batu bara naik 1% dari 115 juta ton menjadi 116 juta ton.

Pada segmen Pertambangan Batu Bara yang dijalankan oleh PT Tuah Turangga Agung (Turangga Resources), total penjualan batu bara mencapai 9,0 juta ton termasuk 2,4 juta ton batu bara metalurgi, turun 3% dari 9,3 juta ton pada 2020. Namun, segmen ini berhasil membukukan pendapatan sebesar Rp13,7 triliun, naik 44% dibandingkan Rp9,5 triliun pada tahun 2020, yang disebabkan oleh kenaikan rata-rata harga jual batu bara. Turangga Resources memprioritaskan arus persediaan stok yang maksimal dengan mengerahkan tiga aset tambang yang aktif memproduksi, sehingga permintaan pelanggan dapat terus dipenuhi di saat harga membaik.

Segmen Pertambangan Emas yang dikelola oleh PT Agincourt Resources menghasilkan throughput tahunan sebesar 6,2 juta ton dengan rata-rata throughput penggilingan sebesar 755 ton per jam (tph). Terjadi peningkatan kinerja dibandingkan tahun 2020 dengan throughput sebesar 6,1 juta ton dengan rata-rata 733 tph. Volume penjualan setara emas tercatat sebesar 330 ribu ons, naik 3% dari 320 ribu ons pada tahun 2020 dan memperoleh pendapatan bersih sebesar Rp8,3 triliun, naik 19% dibandingkan Rp7,0 triliun pada tahun 2020.

Segmen Industri Konstruksi yang dijalankan oleh PT Acset Indonusa Tbk (ACSET) tetap aktif berpartisipasi dalam proses tender proyek konstruksi. Meskipun industri konstruksi belum sepenuhnya pulih, terdapat beberapa sinyal positif seiring dengan pemulihan perekonomian Indonesia dan dukungan pemerintah di bidang infrastruktur. ACSET membukukan pendapatan bersih sebesar Rp1,5 triliun, naik dibandingkan pada tahun 2020 sebesar Rp1,2 triliun.

Sejalan dengan strategi pengembangan usaha disektor energi yang ramah lingkungan, Perseroan telah mengembangkan bisnis energi baru terbarukan (EBT) sebagai salah satu strategi transisi di bidang energi.

The Mining Contracting segment led by PT Pamapersada Nusantara (PAMA) posted Rp33.2 trillion in consolidated revenues, up 14% from Rp29.2 trillion in 2020. The growing demand for coal prompted PAMA's client producers to ramp up their production, which in turn boosted PAMA's revenue growth. The volume of overburden removal increased by 3% from 825 million bank cubic meters (bcm) in 2020 to 852 million bcm, while coal production rose by 1% from 115 million tons to 116 million tons.

In the Coal Mining segment, managed by PT Tuah Turangga Agung (Turangga Resources), the total coal sales reached 9.0 million tons, including 2.4 million tons of metallurgical coal, down 3% from 9.3 million tons in 2020. However, this segment was able to record a revenue of Rp13.7 trillion, up 44% compared to Rp9.5 trillion in 2020, owing to an increase in the average coal selling price. Turangga Resources placed priority on maximum stock flow by deploying three mining assets in active production, allowing it to continue meeting its customer demand when prices improved.

The Gold Mining segment under PT Agincourt Resources produced an annual throughput of 6.2 million tons with an average milling throughput of 755 tons per hour (tph). Its performance saw an improvement compared to 2020, with a throughput of 6.1 million tons at an average of 733 tph. The sales volume of gold equivalent reached 330 thousand ounces, up 3% from 320 thousand ounces in 2020, generating a net income of Rp8.3 trillion, up 19% compared to Rp7.0 trillion in 2020.

The Construction Industry segment run by PT Acset Indonusa Tbk (ACSET) continued to actively participate in construction project tender processes. Despite the construction industry not fully recovering, there are promising signs for further improvement as Indonesia's economy rebounds and the government provides infrastructure support. ACSET posted a net income of Rp1.5 trillion, which is an increase from Rp1.2 trillion in 2020.

In line with its business development strategy in the green energy sector, the Company has built up its new and renewable energy (NRE) business as one of its transition strategies in the energy sector. To accelerate the development of its NRE business, by the end of 2021,

Untuk mempercepat pengembangan bisnis EBT, pada akhir tahun 2021, seluruh bisnis energi dalam grup dikonsolidasikan di PT Energia Prima Nusantara (EPN). Pada akhir 2021, EPN telah menyelesaikan pemasangan Rooftop Solar PV dengan kapasitas total 2,4 MWp di sejumlah fasilitas Grup Astra. Saat ini, EPN sedang membangun Pembangkit Listrik Minihidro (PLTM) Besai Kemu 7 MW di Lampung. EPN akan terus mempercepat pengembangan bisnis EBTnya.

Pelaksanaan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris

Dewan Komisaris melaksanakan fungsi pengawasan dan pemberian nasihat kepada Direksi sesuai dengan Anggaran Dasar dan Pedoman Dewan Komisaris. Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Audit dan Komite Nominasi dan Remunerasi.

Sepanjang tahun 2021, Dewan Komisaris menyelenggarakan 6 (enam) kali rapat termasuk dengan komite – komite dan rapat bersama Direksi. Di dalam forum rapat bersama Direksi, Dewan Komisaris telah mendengarkan paparan Direksi mengenai strategi, inisiatif strategis dan program kerja yang diterapkan pada tahun 2021. Dewan Komisaris secara aktif menyampaikan pandangan, masukan dan rekomendasinya sesuai fungsi dan kapasitas yang dimiliki. Secara khusus, Dewan Komisaris telah menyarankan agar Direksi menyusun strategi terkait keberlanjutan, khususnya terkait risiko perubahan iklim, yang mempengaruhi bisnis Perseroan. Rekomendasi Dewan Komisaris menjadi bagian dari proses perumusan strategi Perseroan.

Secara berkala, Direksi melaporkan hasil pencapaian kinerja operasional dan keuangan, permasalahan yang dihadapi dan penanganannya, serta rencana pengembangan selanjutnya. Melalui Komite Audit, Dewan Komisaris juga memantau efektivitas pengendalian internal, manajemen risiko dan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik.

Komunikasi antara Dewan Komisaris dan Direksi tidak hanya dilakukan melalui forum rapat berkala, tetapi juga dengan memanfaatkan media komunikasi elektronik yang tersedia. Direksi dapat segera melaporkan berbagai perkembangan terkini mengenai implementasi strategi dan Dewan Komisaris dapat memberikan arahan dan pendapatnya, sehingga Direksi dapat mengambil keputusan berdasarkan sudut pandang yang komprehensif.

all of the group's energy-related businesses were consolidated into PT Energia Prima Nusantara (EPN). At the end of 2021, EPN completed the installation of Rooftop Solar PV with a total capacity of 2.4 MWp in a number of facilities of Astra Group. Currently, EPN is constructing the Besai Kemu 7 MW Mini-hydro Power Plant (PLTM) in Lampung. EPN will continue to accelerate the development of its NRE business.

Board of Commissioners' Performance of Supervisory Duties

The Board of Commissioners carries out a supervisory role and imparts advice to the Board of Directors in accordance with the Articles of Association and Board of Commissioners' Charter. In performing its duties, the Board of Commissioners is assisted by the Audit Committee and the Nomination and Remuneration Committee.

Throughout 2021, the Board of Commissioners convened 6 (six) meetings, including with its committees and the Board of Directors. In joint meetings with the Board of Directors, the Board of Commissioners took note of the Board of Directors' report on strategies, strategic initiatives and work programs implemented in 2021. The Board of Commissioners offered its views, inputs and recommendations according to its functions and capacities. The Board of Commissioners has advised the Board of Directors on the particular need to develop strategies related to sustainability, particularly related to climate change risk, that are affecting the Company's business. The recommendations put forward by the Board of Commissioners were taken into account in the Company's strategy formulation process.

The Board of Directors provided periodic reports on operational and financial performance and achievements, problems encountered and solutions, as well as subsequent development plans. Through the Audit Committee, the Board of Commissioners also kept track of the effectiveness of internal control, risk management and good corporate governance.

The Board of Commissioners and the Board of Directors maintained communication not only through regular meetings, but also by making the most of electronic communication media. The Board of Directors could immediately report the latest developments regarding strategy implementation, and the Board of Commissioners was able to provide direction and offer opinions to make sure that the decisions made by the Board of Directors were based on a comprehensive perspective.

Pandangan atas Prospek Usaha

Ada sejumlah alasan untuk menyongsong tahun 2022 dengan optimis dengan diterapkannya perluasan vaksinasi. Berdasarkan laman www.vaksin.kemkes.go.id, hingga 31 Desember 2021, sebanyak 157 juta orang atau 80% dari target telah menerima dosis 1 dan sebanyak 114 juta orang atau 55% dari target telah menerima dosis 2. Target vaksinasi adalah 208 juta orang atau 77% dari total penduduk Indonesia. Dengan kecepatan vaksinasi berkisar 1,6 juta hingga 2 juta suntikan per hari, maka seluruh sasaran penerima vaksin ditargetkan sudah menerima dua dosis per Maret 2022.

Ekonomi nasional juga sudah mulai membaik. Indikator - indikator ekonomi seperti *Purchasing Managers' Index* (PMI), daya beli, investasi langsung, neraca pembayaran, dan lainnya, terlihat sesuai dengan harapan. Bahkan Indonesia terpilih untuk memegang presidensi G-20 di tahun 2022, yang tentu akan memberi manfaat bagi perekonomian nasional.

Pemerintah memperkirakan pertumbuhan ekonomi bisa mencapai 5,5% dari target 5,2% pada 2022. Bank Dunia dalam laporannya pada Desember 2021 mengenai prospek ekonomi Indonesia yang berjudul "*A Green Horizon: Toward a High Growth and Low Carbon Economy*", memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia akan mencapai 5,2% tahun 2022, dengan catatan tidak ada perubahan penting.

Namun demikian, sejumlah tantangan serius masih harus dihadapi. Pandemi COVID-19 masih belum sepenuhnya terkendali sekalipun sejumlah data menunjukkan perbaikan. Jumlah kasus diperkirakan masih akan berkejang sepanjang tahun 2022 akibat varian Omicron yang penyebarannya lebih cepat dari varian sebelumnya. Kedepannya, Indonesia harus tetap menggunakan skenario "*brake and accelerate*", menyeimbangkan antara kehidupan (aspek kesehatan) dan penghidupan (aspek pemulihan ekonomi). Saat ini, pemerintah sedang menyiapkan transisi dari pandemi ke endemi.

Dewan Komisaris telah menyampaikan pandangannya atas prospek usaha yang disusun Direksi. Dewan Komisaris mendukung fokus pengembangan usaha yang diarahkan pada lanskap bisnis berbasis ESG. Namun demikian, Direksi hendaknya tetap waspada dan hati-hati dalam menyusun rencana dan operasional bisnis agar tetap menjaga pertumbuhan kinerja bisnis saat ini sebagai modal membangun bisnis masa depan. Transisi harus dilakukan secara bertahap dan terukur agar

Views on Business Prospects

There are a number of reasons to usher in the year 2022 with optimism with the expanded vaccination coverage. Based on the website www.vaccine.kemkes.go.id, as of December 31, 2021, as many as 157 million people or 80% of the vaccination target have received the first vaccine dose and some 114 million people or 55% of the vaccination target have received the second dose. The vaccination target is 208 million people or 77% of Indonesia's population. With the vaccination rates at 1.6 million to 2 million injections per day, all targeted vaccine recipients are expected to have received second dose vaccine by March 2022.

The national economy is also starting to pick up steam. Economic indicators, such as the Purchasing Managers' Index (PMI), purchasing power, direct investment and balance of payments, appear to be on the right track. Indonesia was appointed to hold the G-20 presidency in 2022, which will certainly help bolster the national economy.

According to government projections, Indonesia's economic growth could reach 5.5% from the expected target of 5.2% in 2022. The World Bank in its December 2021 report on Indonesia's economic prospects, "*A Green Horizon: Toward a High Growth and Low Carbon Economy*", forecasted that Indonesia will attain an economic growth of 5.2% in 2022, on condition that there are no significant changes.

Nevertheless, a host of major challenges still lie ahead. The COVID-19 pandemic is still not yet entirely under control despite available data showing encouraging improvements. The number of cases is expected to continue to fluctuate throughout 2022, owing to the Omicron variant that spreads much faster than the previous variants. Indonesia must continue with its "brake and accelerate" approach, balancing life (health) and livelihood (economic recovery) in the years ahead. The government is currently preparing for the transition from pandemic to endemic.

The Board of Commissioners has conveyed its views on the business prospects presented by the Board of Directors. The Board of Commissioners supports the business development focus on an ESG-based business landscape. However, the Board of Directors should remain cautious and circumspect in formulating business plans and operations to maintain the growth and performance of existing businesses as capital for building future businesses. The transition must be car-

mampu membangun landasan yang kuat bagi penciptaan nilai perusahaan sebagai tanggung jawab Perseroan kepada pemegang saham dan masyarakat.

Pandangan atas Penerapan Tata Kelola

Dewan Komisaris dan Direksi berkomitmen kuat untuk menerapkan dan memegang teguh prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/ GCG). Implementasi GCG secara konsisten merupakan bagian penting dalam proses bisnis Perseroan. Dewan Komisaris menilai bahwa penerapan GCG di Perseroan sudah berjalan dengan baik. Perseroan telah memiliki pedoman dan kebijakan GCG yang memadai dan terus diperbarui dari waktu ke waktu.

Tetapi tentu selalu ada ruang untuk perbaikan agar kualitas penerapan GCG menjadi semakin baik. Dewan Komisaris mendorong upaya peningkatan kualitas penerapan GCG secara berkelanjutan agar Perseroan mampu menghadapi tantangan bisnis, termasuk dampak pandemi, dan menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan dalam jangka panjang.

Perubahan Komposisi Dewan Komisaris

Berdasarkan Keputusan RUPS Tahunan tanggal 9 April 2021 tentang Pengangkatan Anggota Direksi dan Dewan Komisaris Perseroan untuk Masa Jabatan 2021-2023, maka komposisi Dewan Komisaris Perseroan per 31 Desember 2021 adalah sebagai berikut:

ried out in a gradual and measurable manner in order to lay a solid foundation for creating corporate value as part of the Company's responsibility to shareholders and the wider public.

Views on Corporate Governance

The Board of Commissioners and Board of Directors stand by their firm commitment to implement and uphold the principles of Good Corporate Governance (GCG). The consistent implementation of GCG forms a fundamental part of the Company's business processes. The Board of Commissioners believes that the GCG principles are being well implemented across the Company. The Company has adequate GCG guidelines and policies in place that are updated from time to time.

However, there is always room for improvement towards even better implementation of GCG. The Board of Commissioners encourages the continuous improvement of the quality of GCG implementation, which will enable the Company to effectively deal with business challenges, including the impact of the pandemic, and to create sustainable added value for all stakeholders in the long term.

Changes in Board of Commissioners' Composition

Based on the Annual GMS Resolution on April 9, 2021 regarding the Appointment of Members of the Company's Board of Directors and Board of Commissioners for the 2021-2023 Term of Office, the composition of the Board of Commissioners as of December 31, 2021 is as follows:

Nama Name	Jabatan 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

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Pengasih, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Atas nama Dewan Komisaris, saya menyampaikan terima kasih kepada para pemegang saham dan seluruh pemangku kepentingan atas dukungan dan kepercayaan yang telah diberikan. Penghargaan yang tulus saya sampaikan kepada Direksi dan segenap karyawan yang telah menunjukkan kerja keras, loyalitas dan dedikasinya demi kemajuan Perseroan. Semoga Perseroan dapat terus memberikan manfaat terbaik bagi pemegang saham, konsumen, mitra usaha, dan seluruh pemangku kepentingan di masa mendatang.

Djony Bunarto Tjondro
Presiden Komisaris

Appreciation

We thank God for his mercy and grace to all of us. On behalf of the Board of Commissioners, allow me to extend my gratitude to all shareholders and stakeholders for their unfaltering trust and support. My utmost appreciation also goes to the Board of Directors and all employees who have demonstrated hard work, loyalty and dedication for the interest of the Company. It is our hope that the Company can continue to bring benefits to its shareholders, consumers, business partners, and all stakeholders in the future.

Djony Bunarto Tjondro
President Commissioner