RENCANA STRATEGIS PERUSAHAAN

Rencana Strategis Perusahaan memuat arah pengembangan PTPN Group hingga tahun 2029 dengan mempertimbangkan dinamika industri, kondisi internal perusahaan, serta prospek komoditas utama. Strategi perusahaan diarahkan pada peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional, penguatan portofolio dan hilirisasi, pengembangan bisnis sawit dan gula, penerapan prinsip keberlanjutan, percepatan digitalisasi, serta penguatan kinerja dan ketahanan keuangan untuk mendukung pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan.

DOKUMEN SELENGKAPNYA→

RINGKASAN EKSEKUTIF

Tren Global & Makroekonomi

Pandangan global menunjukkan adanya ketidakpastian yang tinggi untuk sektor agribisnis dan PTPN ke depannya, yang diakibatkan oleh hambatan ekonomi makro, ketegangan geopolitik, tekanan untuk keberlanjutan, dan perubahan iklim.

Beberapa hambatan yang dihadapi sektor ini adalah:

- Makroekonomi
  - *Outlook* Ekonomi yang Tidak Pasti: GDP negara tujuan ekspor seperti Uni Eropa dan Tiongkok akan mengalami perlambatan pertumbuhan GDP (di kisaran 2-4%) mengakibatkan pelemahan terhadap permintaan produk utama PTPN.
  - Peningkatan Inflasi: Peningkatan inflasi di berbagai negara mengakibatkan gangguan tingkat konsumsi konsumen, kenaikan harga bahan baku dan energi.
  - Kenaikan Suku Bunga: Bank sentral di berbagai negara (terutama AS) menaikkan suku bunga yang memberikan dampak pada tingkat suku bunga pinjaman, tingkat investasi, dan nilai tukar mata uang.
- Ketegangan Geopolitik
  - Konflik antara Rusia dan Ukraina, konflik di Gaza, dan potensi peningkatan tensi dan konflik internasional lainnya menyebabkan disrupsi pada bisnis global, terutama potensi meningkatnya harga bahan baku seperti pupuk, bahan bakar, dan terganggunya rantai pasok.
- Desakan terkait Keberlanjutan
  - Kekhawatiran dan tekanan global yang semakin kuat untuk melakukan inisiatif keberlanjutan seperti dekarbonisasi dan ekonomi sirkular mengakibatkan tuntutan untuk menjalankan praktik ESG semakin tinggi.
  - Implementasi regulasi EUDR oleh Uni Eropa pada Desember 2024 yang akan berdampak pada produk PTPN yang berada dalam daftar EUDR (CPO, Karet, Kopi, Kakao) – membutuhkan pemenuhan syarat-syarat EUDR untuk dapat melakukan ekspor ke Uni Eropa.
- Perubahan Iklim
  - Perubahan pada pola cuaca rata-rata di seluruh dunia & peningkatan suhu global mengakibatkan disrupsi produktivitas agrikultur; berpotensi menyebabkan terganggunya siklus panen dan pertumbuhan tanaman.

Seluruh hal tersebut berpotensi memberikan dampak kepada PTPN Group dalam jangka pendek dan jangka panjang, sebagai berikut:

- Peningkatan harga bahan baku seperti pupuk, bahan bakar, dan logam yang mengakibatkan meningkatnya biaya produksi dan kebutuhan *capex*.
- Ketidakpastian terhadap permintaan konsumen terutama untuk produk ekspor.
- Kebutuhan untuk terus mengendalikan biaya karena fluktuasi dari harga komoditas dan kurs nilai tukar.
- Kesempatan untuk mempercepat penerapan teknologi (mekanisasi dan digitalisasi) di seluruh aspek aktivitas Perusahaan untuk meningkatkan produktivitas.
- Kewajiban untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif ESG yang akan berdampak pada perubahan kebijakan dan operasional perusahaan.
- Potensi peningkatan pengeluaran untuk pembayaran bunga dengan potensi meningkatnya suku bunga pinjaman.

- Kebutuhan untuk meningkatkan ketahanan Perusahaan baik dari sisi keuangan dan operasional.

Tren Komoditas

Di tengah ketidakpastian ekonomi global ini, pertumbuhan komoditas utama PTPN diperkirakan tetap kuat selama lima tahun ke depan, dengan proyeksi masing-masing sebagai berikut:

1. Sawit: [CAGR permintaan 2,3% dan CAGR pasokan 2,1% selama 2024–2029] – Permintaan meningkat didorong oleh permintaan untuk sektor pangan dan Biodiesel. Terdapat peningkatan permintaan olein dari India dan Tiongkok, namun di sisi lain terdapat tantangan sentimen negatif dari pasar Eropa akibat EUDR dan mulai pulihnya pasokan minyak nabati lain. Permintaan domestik akan didorong oleh kebutuhan untuk Biodiesel dari program B35 pemerintah. Di sisi lain, pasokan berangsur pulih dari dampak pandemi, khususnya didorong oleh peningkatan produktivitas di Indonesia dan Malaysia serta pemulihan rantai pasok. Ekspansi lahan akan melambat karena regulasi pemerintah dan adanya desakan terkait keberlanjutan. Harga CPO diprediksi akan menurun setelah puncaknya di 2022, namun diperkirakan akan stabil di angka yang lebih tinggi dari harga pra-pandemi. Harga CPO global akan berada di kisaran 0,7–1,0 USD/kg.
2. Gula: [CAGR permintaan 1,2% dan CAGR pasokan 0,77% selama 2024–2029] – Peningkatan konsumsi datang dari negara berkembang karena *disposable income* dan jumlah penduduk yang meningkat. Namun, konsumsi negara maju diperkirakan menurun karena tren kesehatan. Brasil masih akan mendominasi pasokan global dengan potensi peningkatan *yield* dan perluasan area lahan, serta relaksasi restriksi ekspor dari India membuat pasokan berangsur pulih. Harga gula domestik diatur secara ketat oleh pemerintah dan diperkirakan akan mengalami peningkatan sesuai tren beberapa tahun terakhir. Di sisi lain, harga gula global diprediksi akan mengalami sedikit penurunan di tahun 2024 karena surplus pasokan gula dari Brasil, namun akan relatif stabil di tahun selanjutnya dan berada di kisaran 0,3–0,4 USD/kg.
3. Karet: [CAGR permintaan 2,4% dan CAGR pasokan 1,1% selama 2024–2029] – Pemulihan permintaan bertahap dari industri otomotif sebagai salah satu industri yang mengkonsumsi karet dalam jumlah besar, walaupun ketidakpastian di pasar karena kelangkaan *chip* untuk otomotif. Thailand dan Vietnam terus berusaha menumbuhkan industri karetnya sedangkan Indonesia masih mengalami penurunan produktivitas, pengurangan jumlah areal, dan peningkatan biaya produksi. Harga karet mengalami kenaikan di jangka pendek terutama karena *recovery* sektor otomotif pasca covid, namun dalam jangka panjang diperkirakan akan sedikit menurun dan diperkirakan akan berada dikisaran 1,6-1,7 USD/kg (RSS3).
4. Teh: [CAGR permintaan 1,2% dan CAGR pasokan 1,6% selama 2024–2029] – Permintaan meningkat dari negara berkembang dengan ekspansi terbesar di Tiongkok karena kasadaran akan manfaat teh dan peningkatan populasi. Di sisi lain, Tiongkok dan India terus mendominasi produksi teh global – menyebabkan surplus pasokan teh secara global dengan peningkatan pasokan teh bersertifikasi keberlanjutan. Produk teh Indonesia masih mengalami tantangan dari segi konsistensi pasokan dan kualitas. Harga teh diperkirakan akan stabil tanpa peningkatan signifikan dan akan berada di kisaran 2,9–3,1 USD/kg.
5. Kopi: [CAGR permintaan 2,6% dan CAGR pasokan 2,2% selama 2024–2029] - Permintaan meningkat karena konsumsi kopi dunia diperkirakan tumbuh 2,2% didorong oleh negara-negara non-penghasil. Dari sisi pasokan, faktor kondisi cuaca, siklus produksi, ekspansi lahan dan peningkatan produktivitas menjadi pendorong utama prospek kopi global. Harga kopi

diperkirakan akan stabil dan berada di kisaran 2,1 USD/kg untuk Robusta dan 4,4 USD/kg untuk Arabika.

Kondisi Internal

Dari sisi internal, PTPN memiliki beberapa kekuatan dan tantangan di berbagai bidang, diantaranya sebagai berikut:

1. Operasional: Seluruh kondisi operasional komoditas PTPN (sawit, tebu, karet, teh dan kopi) secara rata-rata berada di bawah rata-rata industri, dengan disparitas operasional antar region masih sangat tinggi.
2. Portfolio Produk: Portofolio produk masih terkonsentrasi di produk *upstream* (~90%) yang menunjukkan masih ada potensi peningkatkan produk hilir untuk memaksimalkan margin, mengurangi risiko fluktuasi harga komoditas, dan menjangkau jumlah dan jenis pelanggan yang lebih besar dan bervariasi.
3. Profitabilitas Komoditas: Komoditas sawit, tebu dan kopi memiliki EBITDA positif di 2023, sedangkan komoditas lainnya (teh dan karet) masih membukukan kerugian. Hal ini diakibatkan oleh biaya produksi yang masih belum optimal, produktivitas yang rendah, dan biaya *overhead* (SG&A) yang masih tinggi.
4. Profitabilitas Entitas: Secara konsolidasi, PTPN memiliki kondisi keuangan yang sehat dengan *ending cash balance* Rp7,1 triliun di 2023. Namun demikian, beberapa anak perusahaan (PTPN I, INL, BIN, IKN, dan RSPMN) masih membukukan kerugian.
5. Finansial: PTPN harus menyelesaikan kewajiban utang bank sebesar ~Rp30,7 triliun sampai tahun 2029.
6. Organisasi: Tantangan selama masa transisi pascaintegrasi perusahaan terutama mengenai kejelasan tata kelola perusahaan (pola interaksi antara *Holding* dan *Subholding* dan antara *Subholding* dan Region).
7. *People & Capability*: Tantangan dalam mendapatkan tenaga kerja untuk memastikan keberlanjutan operasional (misalnya tenaga pemanen) serta *capability readiness* dalam mengantisipasi perubahan bisnis PTPN di ke depannya (mis. ESG/dekarbonisasi, hilirisasi, ritel, digitalisasi).
8. Proses & Sistem: Implementasi mekanisasi dan digitalisasi telah dimulai, namun belum merata. Penggunaan perangkat digital untuk reporting dan pengendalian kinerja secara berkala (harian, mingguan, dan bulanan) telah dilakukan untuk komoditas utama (misalnya penggunaan dasbor sampai level kebun dan pabrik baik untuk parameter operasional dan keuangan seperti laporan laba rugi per kebun per pabrik). Konsistensi dari penggunaan perangkat digital tersebut serta akurasi dari data harus terus ditingkatkan serta penggunaannya untuk pengambilan keputusan, pemberian *reward* dan *punishment* perlu ditingkatkan.

Benchmark

Perusahaan *benchmark* ke depannya akan fokus pada peningkatan profitabilitas, ekspansi produk hilir, ESG, dan digitalisasi. Beberapa topik yang menjadi fokus beberapa perusahaan sejenis ke depannya:

1. Operasional: Peningkatan produktivitas dan penurunan biaya operasional melalui penerapan teknologi dan digitalisasi
2. Produk: Ekspansi kepada produk hilir untuk memaksimalkan *value creation* dan mengurangi risiko volailitas harga komoditas

3. ESG: Penerapan inisiatif ESG, mendorong agenda keberlanjutan, dan mendapatkan akses pendanaan yang lebih luas
4. *Market Footprint*: Melakukan ekspansi secara global dengan diversifikasi negara tujuan pemasaran
5. M&A: Melakukan pembelian aset *upstream* (hulu) dan *downstream* (hilir) baik domestik dan international
6. Digital: Menerapkan solusi digital untuk operasional di sepanjang rantai nilai (mis., penggunaan GIS, pencitraan satelit, *drone*) dan *back-office*, serta mulai mengembangkan penggunaan AI dan kapabilitas *data analytics* untuk pengendalian kinerja dan pengambilan keputusan

Areal Statement

PTPN akan berfokus kepada peningkatan areal sawit dan gula dalam jangka panjang melalui konversi dan pemanfaatan ATP serta mengoptimalkan lahan-lahan non perkebunan

- Total lahan PTPN sebesar 1.187 ribu ha dan diperkirakan tidak mengalami peningkatan selama lima tahun ke depan
    - Area tertanam akan meningkat ~47 ribu ha dari 734 ribu ha menjadi 781 ribu ha
        - Kelapa Sawit meningkat 59 ribu ha dari 534 ribu ha menjadi 594 ribu ha (konversi karet dan *replanting* area ATP dan areal lainnya)
        - Karet menurun 24 ribu ha dari 107 ribu ha menjadi 83 ribu ha (konversi ke sawit dan tebu)
        - Tebu Sendiri meningkat ~14 ribu ha dari 59 ribu ha menjadi 74 ribu ha (konversi dari karet)
        - Teh menurun 3 ribu ha dari 23 ribu ha menjadi 20 ribu ha (*refocusing* area TM)
        - Kopi relatif stabil di luasan ~10 ribu ha
- Area lainnya (termasuk area komoditas lainnya, prasarana, okupasi, cadangan, tidak bisa ditanam, dan ATP) menurun ~47 ribu ha dari 453 ribu ha menjadi 406 ribu ha yang berpotensi untuk dioptimasi baik untuk perkebunan maupun optimasi aset

Kebijakan Komoditas dan Portofolio Produk

Secara umum, PTPN akan melakukan perbaikan operasional untuk seluruh komoditas, dan melakukan ekspansi di komoditas sawit dan tebu. Detail kebijakan masing-masing komoditas adalah sebagai berikut:

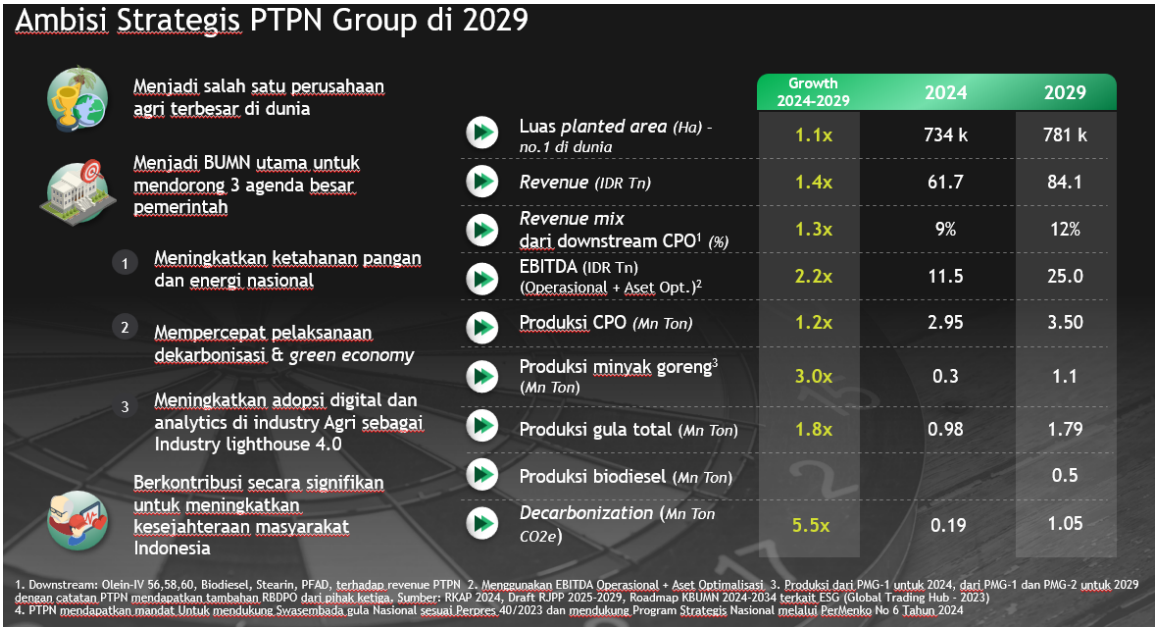
- Sawit: [*Grow & Expand*] – Meningkatkan areal tanam dari 534 ribu ha menjadi 594 ribu ha, mempertahankan area replanting di atas 4%, meningkatkan *yield* dan *OER* Kebun Inti mencapai 24,0 Ton/Ha dan 23,5% pada 2029 melalui *Ops. Excellence*
- Karet: [*Convert & Improve*] – Mengurangi area tanam dari 107 ribu ha menjadi 83 ribu ha serta meningkatkan *yield* mencapai pada 1,55 Ton/Ha di 2029 dan melakukan konversi ke sawit dan tebu
- Gula: [*Grow & Expand*] – Memperluas area tanam untuk TS dari 59 menjadi 74 ribu ha dari konversi area karet & potensi tambahan melalui kemitraan dengan Perhutani dan petani kecil, meningkatkan produktivitas dan rendemen TS menjadi 100,4 Ton/Ha dan 9,0% pada tahun 2029 melalui *Ops. Excellence*
- Teh: [*Convert & Improve*] – Meningkatkan produktivitas menjadi 3,0 ton/Ha, fokus pada teh dataran tinggi, memproduksi sesuai dengan kualitas pasar, melakukan *replanting*/sisipan sesuai

kebutuhan, konversi ke peluang bisnis lain (agrowisata & dekarbonisasi), melakukan *rightsizing* operasional berbasis kapasitas pabrik, peningkatan produktivitas, dan optimasi biaya produksi

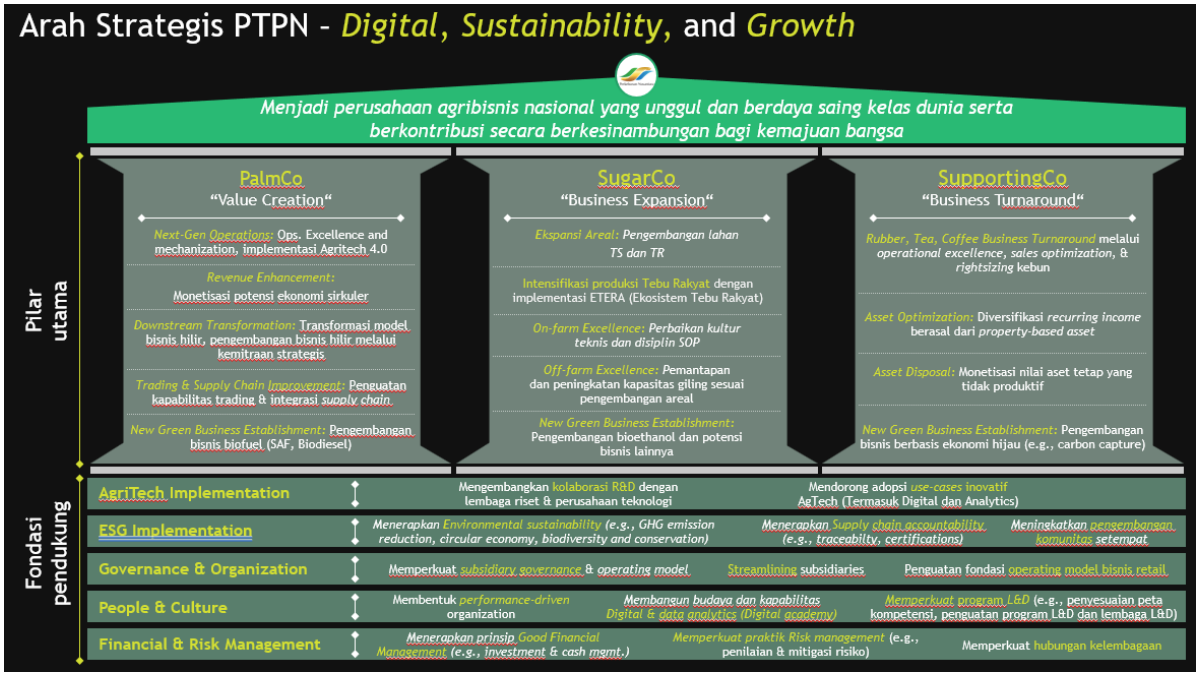
- Kopi: [*Convert & Improve*] – Meningkatkan produktivitas arabika menjadi 0,66 ton/Ha dan melakukan *replanting* sesuai kebutuhan. Meningkatkan produktivitas robusta menjadi 1,00 Ton/Ha, membuka peluang pemanfaatan area untuk dekarbonisasi
- *Overall* Produk: [*Downstream focus & Optimize waste*] – Fokus untuk *turnaround* dan pengembangan bisnis hilir, khususnya peningkatan pengolahan CPO untuk INL menjadi 1,5 juta Ton/tahun yang disertai dengan penguatan kapabilitas penjualan, produksi *cooking oil* (850 kTon), optimasi *waste* menjadi Biogas (2,3 juta ton Biogas), BioCNG (335k mmBTU), Biopellet (335 kTon Biopellet), dan POME untuk SAF dan untuk *land application*.

Ambisi Strategis, Arahan & Inisiatif Strategis

Pada Tahun 2029, PTPN memiliki 3 ambisi strategis utama yang dapat diterjemahkan ke dalam beberapa matriks kuantitatif:



3 ambisi strategis PTPN kemudian diterjemahkan ke dalam sebuah *Strategy House* yang terdiri dari 3 pilar bisnis utama dan 5 pilar *enabler*. 3 *subholding* utama akan menjadi pilar bisnis utama pendorong pertumbuhan PTPN, dengan fokus yang berbeda untuk 5 tahun ke depan: PalmCo lebih fokus pada *Value Creation*, SugarCo (SGN) pada *Business Expansion* dan SupportingCo pada *Business Turnaround*.



Di sisi lain, *Holding* akan fokus ke depannya untuk mendorong agenda pertumbuhan, *sustainability*, dan digitalisasi dari PTPN Group secara keseluruhan, dengan detail sebagai berikut:



Spesifik untuk agenda digitalisasi, PTPN sedang mengembangkan IT/Digital *roadmap* yang memuat:

- Memprioritaskan *use cases* yang akan langsung berdampak kepada kegiatan operasional dan korporasi sesuai dengan kebutuhan *Holding & Subholding*
- Desain model operasi IT/Digital
- Usulan arsitektur IT/*technology stack* (didorong oleh *use cases* yang diprioritaskan)
- *Roadmap* peningkatan kapabilitas & membangun budaya Digital melalui pengembangan *Digital Academy*

Proyeksi Operasional dan Keuangan

Proyeksi keuangan PTPN secara konsolidasi tahun 2025 – 2029 menunjukkan kondisi keuangan yang positif dengan pertumbuhan revenue dari Rp63,3 triliun di 2025 menjadi Rp84,1 triliun di 2029, dengan peningkatan EBITDA dari Rp12,5 triliun di 2025 menjadi Rp25,0 triliun di 2029. Di sisi lain, performa keuangan PTPN secara konsolidasi memungkinkan PTPN Group untuk menyelesaikan kewajiban PTPN Group kepada pihak eksternal, dengan rasio Debt/EBITDA serta DSCR yang akan membaik hingga 2029.

Detail proyeksi operasional dan keuangan PTPN Group adalah sebagai berikut:

		2025	2026	2027	2028	2029
Sawit	Produksi CPO (ribu Ton)	3,116	3,207	3,352	3,405	3,496
	Yield TBS (ton TBS/Ha)	22.98	23.36	23.48	23.59	24.02
	OER CPO-milik sendiri (%)	23.42%	23.45%	23.48%	23.51%	23.55%
	TM Kebun sendiri (ribu Ha)	462.2	464.0	478.8	484.9	489.1
	Luas TU+TK+TB/Total Area (%)	4.0%	4.4%	4.5%	4.5%	4.4%
	TBS Pihak ke-3 (k Ton)	3,351	3,551	3,795	3,803	3,875
	Harga CPO (Rp/Kg)	11,237	11,429	11,759	12,067	12,256
Karet	Produksi Karet Kl (ribu Ton)	124.0	122.2	114.6	114.4	113.9
	Yield karet kering (ton/Ha)	1.37	1.41	1.43	1.48	1.55
	TM (ribu Ha)	90.6	86.9	80.0	77.1	73.7
	Area dikonversi ke sawit (ribu Ha)	5.4	5.6	4.4	4.9	3.9
	Harga Karet (Avg.) (Rp/Kg)[1]	24,743	25,292	25,860	26,257	26,558
Gula	Produksi Gula total (ribu Ton)	1,011	1,168	1,320	1,555	1,787
	Rendemen total	7.4%	7.7%	7.8%	8.2%	8.5%
	Yield TS (Ton/Ha)	74.6	83.5	89.6	94.9	100.4
	Areal total (ribu Ha)	187.2	194.5	209.6	227.1	238.7
	Harga Gula (Rp/Kg)	14,500	14,935	15,383	15,845	16,320
Teh	Produksi Teh Kering (ribu Ton)	52.5	54.5	56.1	58.2	60.4
	TM (ribu Ha)	21.9	21.3	20.5	20.2	19.9
	Yield (Ton/Ha)	2.40	2.56	2.74	2.88	3.03
Kopi	Produksi Kopi Arabika Total (ribu Ton)	1.9	2.1	2.6	2.9	3.5
	TM Arabika (ribu Ha)	4.2	4.5	4.6	5.0	5.3
	Yield Arabika (Ton/Ha)	0.45	0.48	0.55	0.58	0.66
	Produksi Kopi Robusta Total (ribu Ton)	2.6	2.4	3.2	3.2	4.1
	TM Robusta (ribu Ha)	4.3	4.1	4.1	4.1	4.1
	Yield Robusta (Ton/Ha)	0.61	0.59	0.77	0.78	1.00

Dalam IDR Tn	2025	2026	2027	2028	2029
Konsolidasi					
Revenue	63.3	67.5	72.8	78.7	84.1
EBITDA	12.5	15.0	18.2	21.7	25.0
Net Income	4.2	5.6	8.2	10.8	13.5
Debt/EBITDA	3.3x	2.7x	2.0x	1.4x	1.0x
DSCR	1.6x	1.9x	2.0x	2.5x	3.3x
PalmCo					
Revenue	40.5	42.5	45.6	48.0	49.9
EBITDA	9.2	10.3	12.1	13.7	14.9
Net Income	3.6	4.4	6.0	7.3	8.4
Debt/EBITDA	2.8x	2.2x	1.7x	1.3x	1.0x
DSCR	1.9x	2.1x	2.6x	3.1x	3.7x
SupportingCo					
Revenue	8.7	9.0	9.3	9.7	10.5
EBITDA	2.1	2.7	3.2	3.6	4.2
Net Income	0.4	0.7	1.2	1.6	2.1
Debt/EBITDA[2]	2.5x	1.4x	0.7x	0.2x	0.003x
DSCR	1.3x	1.4x	1.8x	3.3x	30.6x
SGN					
Revenue	9.4	11.1	12.4	15.2	18.3
EBITDA	1.7	2.4	3.3	4.9	6.7
Net Income	0.2	0.3	0.9	2.1	3.6
Debt/EBITDA	3.7x	4.0x	3.1x	1.9x	1.1x
DSCR	2.2x	1.6x	2.6x	1.9x	2.3x