

Laporan Dewan Direksi

Board of Directors Report

Desra Firza Ghazfan

Direktur Utama
President Director



Tinjauan Kinerja 2025 dan Strategi 2026

Yang Terhormat Para Pemangku Kepentingan
PT Intikeramik Alamasri Industri Tbk,

Sebagaimana telah disampaikan Dewan Komisaris, 2025 adalah tahun yang menentukan bagi IKAI. Dari sudut pandang Direksi, ini adalah tahun di mana energi organisasi difokuskan sepenuhnya pada penguatan fondasi — memastikan setiap pilar bisnis berdiri kokoh sebelum langkah akselerasi diambil.

Pemulihan yang Terukur

Paruh kedua 2025, pasca penunjukkan Manajemen baru, Direksi melaksanakan serangkaian langkah pembenahan menyeluruh yang mencakup penyelesaian kewajiban finansial, penyempurnaan praktik tata kelola dan akuntansi, serta optimalisasi operasional di seluruh unit bisnis. Proses ini tidak selalu mudah, namun dilakukan secara sistematis dan dengan prioritas yang jelas.

Hasilnya mulai tampak, dan tercermin pada posisi grafik keuangan Perseroan Q On Q tertinggi pada kuartal terakhir 2025. Konsolidasi IKAI membukukan pendapatan Rp 149,4 miliar dengan EBITDA yang bergerak dari negatif di kuartal awal sampai dengan ketiga dan menjadi positif Rp 5,2 miliar di Q4, dimana pertumbuhan Q4 sebesar 71% mencerminkan bahwa momentum pemulihan bukan sekadar proyeksi, melainkan realita yang terbangun secara bertahap.

Segmen manufaktur keramik PT Internusa Keramik Alamasri (INKA) membukukan pendapatan Rp 68,5 miliar dengan perbaikan margin yang konsisten di paruh tahun kedua. Hal ini dicapai meskipun sempat mengalami kondisi pelaksanaan Major Maintenance di awal dan pertengahan tahun. Segmen ini juga melaksanakan banyak perbaikan diantaranya dengan penyele-

2025 Performance Review and Strategy for 2026

To the Esteemed Stakeholders of
PT Intikeramik Alamasri Industri Tbk,

As stated by the Board of Commissioners, 2025 is a defining year for IKAI. From the Board of Directors' perspective, this is the year the organization's energy is fully focused on strengthening its foundation by ensuring each business pillar is firmly established before any accelerated steps are taken.

Measurable Recovery

In the second half of 2025, following the appointment of new management, the Board of Directors implemented a series of comprehensive improvement measures, including resolving financial obligations, improving governance and accounting practices, and optimizing operations across all business units. This process was not always easy, but it was carried out systematically and with clear priorities.

The results are beginning to appear, reflected in the Company's highest Q-on-Q financial performance in the last quarter of 2025. IKAI's consolidated revenue of IDR 149.4 billion, with EBITDA moving from negative in the first quarter to the third quarter to positive IDR 5.2 billion in Q4. The 71% Q4 growth reflects that the recovery momentum is not merely a projection, but a reality that is gradually building.

The ceramics manufacturing segment of PT Internusa Keramik Alamasri (INKA) posted revenue of IDR 68.5 billion with consistent margin improvement in the second half of the year. This was achieved despite experiencing major maintenance at the beginning and middle of the year. This segment also implemented numerous improvements, including the settlement of all bank obligations by August 2025.

Ini merupakan upaya penting yang memperkuat posisi keuangan IKAI secara keseluruhan dan membuka ruang yang lebih luas untuk investasi ke depan. Selain itu INKA juga melaksanakan perbaikan struktur bisnis dan efektifitas penempatan beban biaya. INKA juga bekerja sama dengan menunjuk PT Essenza Sumber Artha (ESA) sebagai sole distributor yang menyerap keseluruhan produksi INKA. Selain itu aksi korporasi untuk mengkonversi utang pemegang saham memberikan perbaikan signifikan terhadap posisi keuangan 2025 secara keseluruhan.

Di segmen perhotelan, PT Hotel Properti Internasional (HPI) dengan unit Swisbel Hotel Bogor dan PT Saka Mitra Sejati (SMS) dengan dua unitnya Hotel Swissbellnn Gajah Mada dan Hotel Saka dimana masing-masing mencatat EBITDA positif Rp 16 miliar dan Rp 9,4 miliar, dengan tingkat hunian yang kuat dan tren GOP yang membaik. Namun performa yang dicapai pada paruh kedua 2025 belum cukup mengkompensasi permasalahan pada paruh pertama 2025 sehingga posisi keuangan belum membaik.

Produksi Keramik: Potensi yang Siap Diakselerasi

Produksi keramik Perseroan dengan brand Essenza adalah brand dengan rekam jejak lebih dari 30 tahun yang senantiasa konsisten berada di jajaran tiga besar pilihan konsumen, telah diekspor ke lebih dari 40 negara, dan diakui melalui berbagai penghargaan nasional maupun internasional. Dengan pasar premium homogenous tile yang tumbuh rata-rata 6,7% per tahun dan regulasi yang semakin kondusif bagi produsen lokal, posisi Essenza sangat relevan untuk diakselerasi.

Fase Rekondisi 2026 adalah langkah berikutnya yang konkret: mengoperasikan lini produksi kedua untuk meningkatkan target produksi harian dengan mengintegrasikan sistem ERP dan monitoring berbasis IoT, serta memperkuat rantai pasokan. Peningkatan target produksi harian di 2026 menjadi landasan menuju kapasitas yang lebih besar di Fase Optimalisasi (2027) dan Fase Ekspansi (2028). INKA mencanangkan proyeksi pendapatan dapat kembali pasca major maintenance di 2025 menjadi sebesar dua kali lipat di 2026, yang diharapkan berkontribusi 60% -70% terhadap total pendapatan konsolidasi IKAI. Hal ini mencerminkan keyakinan kami atas arah kebangkitan di masa depan.

Rencana pendanaan untuk pengembangan produksi keramik telah dikaji matang dengan alokasi yang terstruktur dan berorientasi hasil: dari penguatan modal kerja, perbaikan lini produksi dan pembelian mesin baru, serta pengelolaan jaminan pasokan bahan baku, efisiensi gas, hingga digitalisasi sistem operasional. Perseroan juga akan berkonsentrasi pada efektifitas beban, dengan menyeimbangkannya dengan peningkatan Pendapatan, dimana segmen ini memproyeksikan efektifitas dalam pengelolaan COGM yang dapat menurun bertahap sebesar 10% - 20% dari 2026 ke 2028 dibandingkan tahun 2025 dengan membangun analisis komponen biaya yang mendetail dan realistis.

This was a significant effort that strengthened IKAI's overall financial position and opened up greater room for future investment. Furthermore, INKA also improved its business structure and cost allocation. INKA also collaborated by appointing PT Essenza Sumber Artha (ESA) as the sole distributor, absorbing all of INKA's production. Furthermore, the corporate action to convert shareholder debt significantly improved the overall financial position in 2025.

In the hotel segment, PT Hotel Properti Internasional (HPI), with its unit Swisbel Hotel Bogor, and PT Saka Mitra Sejati (SMS), with its two units, Swissbellnn Gajah Mada and Hotel Saka, recorded positive EBITDA of IDR 16 billion and IDR 9.4 billion, respectively, with strong occupancy rates and improving GOP trends. However, the performance achieved in the second half of 2025 was not enough to offset the challenges in the first half of 2025, resulting in a poor financial position.

Ceramic Production: Potentials Ready to Accelerate

The Company's ceramic tile production, under the Essenza brand, has a track record of over 30 years, consistently ranking among the top three consumer choices, exported to more than 40 countries, and received numerous national and international awards. With the premium homogenous tile market growing at an average annual rate of 6.7% and regulations increasingly conducive to local producers, Essenza's position is highly relevant for acceleration.

The 2026 Reconditioning Phase is the next concrete step: operating a second production line to increase daily production targets by integrating an ERP system and IoT-based monitoring, as well as strengthening the supply chain. The increased daily production target in 2026 lays the foundation for greater capacity in the Optimization Phase (2027) and Expansion Phase (2028). INKA projects revenue recovery after major maintenance in 2025, doubling by 2026, which is expected to contribute 60%-70% to IKAI's total consolidated revenue. This reflects our confidence in the direction of future recovery.

The funding plan for the development of ceramic production has been thoroughly reviewed with a structured and results-oriented allocation: from strengthening working capital, improving production lines and purchasing new machines, as well as managing guaranteed raw material supplies, gas efficiency, to digitalizing operational systems. The Company will also concentrate on cost effectiveness, by balancing it with increasing Revenue, where this segment projects effectiveness in COGM management which can gradually decrease by 10% - 20% from 2026 to 2028 compared to 2025 by building a detailed and realistic cost component analysis.

Perhotelan: Optimalisasi Berkelanjutan

Swiss-Belhotel Bogor, Swiss-Belinn Gajah Mada, dan Saka Hotel mencatat pemulihan yang solid di 2025. Memasuki 2026, inisiatif renovasi strategis telah dirancang untuk HPI dan SMS guna membuka arus pendapatan baru yang diproyeksikan mencapai peningkatan pendapatan hingga 10% berbanding tahun sebelumnya, sehingga pencapaian Bottom line positif di kedua entitas ini menjadi target yang realistis dan terencana untuk tahun berjalan.

Komitmen ke Depan

Dewan Komisaris telah menyampaikan bahwa fondasi telah diperbaiki dan momentum telah terbangun. Kami di jajaran Direksi berkomitmen untuk mengubah momentum itu menjadi pertumbuhan yang nyata dan berkelanjutan melalui eksekusi yang disiplin, pengambilan keputusan yang berbasis data, dan pengelolaan risiko yang prudent.

Kepada seluruh pemegang saham, kepercayaan Anda adalah amanah yang kami emban sepenuhnya. Kepada karyawan, dedikasi Anda adalah fondasi sesungguhnya dari pemulihan ini. Kepada seluruh mitra dan pemangku kepentingan, kemitraan yang Anda pertahankan adalah bagian tak terpisahkan dari perjalanan IKAI menuju era pertumbuhan berikutnya.

Komitmen dan Penghormatan

Dewan Direksi berkomitmen penuh pada keunggulan eksekusi, transparansi komunikasi, dan perbaikan berkelanjutan. Kami akan memastikan setiap keputusan strategis menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan.

Kami menghormati seluruh panduan dan pengawasan yang konstruktif dari Dewan Komisaris; dan menghargai seluruh karyawan IKAI di semua tingkatan atas dedikasi dan profesionalisme yang luar biasa, seluruh pemegang saham atas kepercayaan yang berkelanjutan, seluruh mitra bisnis atas kerja sama selama proses restrukturisasi, serta seluruh pelanggan atas dukungan yang tidak pernah surut.

Tahun pemulihan 2025 telah dilaksanakan, sembari menyusun fondasi yang lebih solid. Tahun rekondisi 2026 akan dimulai dengan keyakinan dan kesiapan penuh. Bersama-sama, kami akan membangun IKAI yang lebih kuat, lebih menguntungkan, dan lebih berkelanjutan.

Hotelier: Sustainable Optimization

Swiss-Belhotel Bogor, Swiss-Belinn Gajah Mada, and Saka Hotel recorded a solid recovery in 2025. Entering 2026, strategic renovation initiatives have been designed for HPI and SMS to open new revenue streams that are projected to achieve a revenue increase of up to 10% compared to the previous year, so that achieving a positive bottom line in these two entities becomes a realistic and planned target for the current year.

Future Commitment

The Board of Commissioners has conveyed that the foundation has been repaired and momentum has been built. We, the Board of Directors, are committed to transforming that momentum into real and sustainable growth through disciplined execution, data-driven decision-making, and prudent risk management.

To all shareholders, your trust is a mandate we fully entrust. To our employees, your dedication is the true foundation of this recovery. To all partners and stakeholders, your maintained partnerships are an integral part of IKAI's journey to the next era of growth.

Commitment and Respect

The Board of Directors is fully committed to execution excellence, transparent communication, and continuous improvement. We will ensure that every strategic decision creates long-term value for all stakeholders.

We respect the constructive guidance and oversight of the Board of Commissioners and appreciate all IKAI employees at all levels for their outstanding dedication and professionalism, all shareholders for their continued trust, all business partners for their cooperation during the restructuring process, and all customers for their unwavering support.

The recovery year of 2025 has been completed, while laying a more solid foundation. The rebuilding year of 2026 will begin with confidence and full readiness. Together, we will build a stronger, more profitable, and more sustainable IKAI.

Jakarta, 30 April 2025

Atas Nama Dewan Direksi

On behalf of the Board of Directors

Desra Firza Ghazfan

Direktur Utama

President Director