

EVALUASI STRATEGI MANAJEMEN DALAM MENGENDALIKAN KINERJA KEUANGAN PT. VALE INDONESIA, TBK

EVALUATION OF MANAGEMENT STRATEGY IN CONTROLLING FINANCIAL PERFORMANCE PT. VALE INDONESIA, TBK

¹*Raden Ayu Silvia Riani*, ²*Haris Maupa*, ³*Abdullah Sanusi*

¹*PT. Vale Indonesia (silvia.riani@vale.com)*

²*Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (hmaupa@yahoo.com)*

³*Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin (a.sanusi@unhas.ac.id)*

ABSTRAK

Tahun 2016, ketika harga nikel dalam posisi yang rendah sepanjang sejarah, PT Vale tidak hanya berhasil mencapai kinerja yang kuat, tetapi juga berhasil meletakkan pondasi yang kuat untuk pertumbuhan yang berkelanjutan di masa depan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi manajemen dalam mengendalikan kinerja keuangan yang terjadi pada PT. Vale Indonesia, Tbk dan untuk memberikan pencerahan dan saran sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan dalam mengambil langkah-langkah strategis yang lebih terukur, lebih efektif dan efisien, agar lebih *sustainable* serta tetap kompetitif. Penelitian ini dilakukan berdasarkan pendekatan kualitatif. Kerangka teori diperoleh melalui artikel-artikel, literatur dan studi kasus yang relevan dengan penelitian. Informasi empiris diperoleh melalui pengalaman yang dialami sendiri oleh peneliti, interaksi, komunikasi formal dan non-formal, serta observasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi dan pengujian terhadap strategi PT Vale dengan menggunakan teknik *SWOT analysis* dan *TOWS matrix* telah dilakukan dengan tepat dengan dibuktikan bahwa faktor-faktor internal pada PT Vale memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap keputusan dan langkah strategis yang diambil oleh perusahaan. Dalam penelitian ini, evaluasi terhadap keputusan strategi yang ditentukan oleh perusahaan dievaluasi melalui analisa QSPM. Evaluasi yang dilakukan pada PT Vale membuktikan bahwa QSPM dapat menjadi alat perencanaan strategis yang sangat tepat.

Kata Kunci : Kinerja Keuangan, SWOT, QSPM

ABSTRACT

In 2016, when nickel prices were in a low position throughout history, PT Vale not only managed to achieve strong performance but also succeeded in laying a solid foundation for sustainable growth in the future. This study aims to evaluate management strategies in controlling financial performance that occurred at PT. Vale Indonesia, Tbk and to provide enlightenment and suggestions as an evaluation material for companies in taking more measurable, more effective and efficient strategic measures to be more sustainable and remain competitive. This research is based on qualitative approach. The theoretical framework is obtained through articles, literature and case studies relevant to the research. Empirical information is gained through experience experienced by the researcher, interaction, formal and non-formal communication, and observation. The results of this study indicate that the

evaluation and testing of PT Vale strategy using SWOT analysis and TOWS matrix has been done correctly with the proven that internal factors in PT Vale have a very strong influence on the decisions and strategic steps taken by the company. In this study, evaluation of strategic decisions determined by firms is evaluated through QSPM analysis. The evaluation conducted at PT Vale proves that QSPM can be a very precise strategic planning tool.

Keywords: Financial Performance, SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Pelemahan ekonomi global di tahun 2015 terus berlanjut di tengah meningkatnya turbulensi keuangan diikuti oleh aktivitas ekonomi di negara maju yang juga menurun. Tekanan terhadap negara-negara berkembang tidak menunjukkan tanda-tanda mereda, adanya kekhawatiran akan dampak global dengan terus menurunnya perekonomian China dan penurunan tajam harga komoditas dan harga minyak. Hal tersebut dikemukakan oleh I Nugraha (2016) dalam penelitiannya.

Pada halaman online Madpoel Blog dengan judul Globalisasi dalam bidang ekonomi dikemukakan bahwa harga komoditas global yang merosot memberikan dampak ke seluruh dunia. Penurunan harga komoditas mengancam stabilitas ekonomi dan politik di negara berkembang di seluruh dunia. Banyak faktor eksternal yang mempengaruhi bisnis perusahaan seperti kondisi pasar, peraturan perundang-undangan bahkan kondisi alam yang di luar kendali. Investasi yang dikeluarkan memaksa untuk harus siap menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang(<https://madpoel.wordpress.com/2010/03/20/globalisasi-dalam-bidang-ekonomi/>).

Kondisi tersebut juga berdampak pada PT. Vale Indonesia, Tbk (PT Vale) dimana harga nikel global mengalami penurunan dan ketidakpastian. Tahun 2015, merupakan salah satu tahun yang penuh tantangan dalam sejarah PT Vale. Para produsen nikel berusaha keras dalam menghadapi harga nikel yang mencapai posisi terendahnya dalam 13 tahun terakhir dan berada pada tekanan arus kas yang negatif. Ditambah lagi dengan tuntutan dan harapan para pemangku kepentingan yang semakin dinamis dengan munculnya aturan-aturan yang mempengaruhi operasi perusahaan.

Menurut artikel pada <http://www.vale.com/indonesia/BH/Pages/default.aspx>, pada tahun 2016, ketika harga nikel dalam posisi yang rendah sepanjang sejarah, PT Vale tidak hanya berhasil mencapai kinerja yang kuat, tetapi juga berhasil meletakkan pondasi yang kuat untuk pertumbuhan yang berkelanjutan di masa depan. Di saat harga nikel turun hingga AS\$7.700 per ton di bulan Februari 2016 dari harga realisasi nikel rata-rata AS\$13.061 di tahun 2014, perusahaan segera mengambil langkah-langkah untuk mengendalikan biaya dan meningkatkan produktivitas sehingga mampu menurunkan biaya produksi per unit untuk mempertahankan arus kas yang kuat. Tindakan ini membentuk pondasi yang kuat bagi PT Vale dalam menghadapi tantangan harga nikel di masa yang akan datang dan untuk meraih keuntungan optimal dari setiap perbaikan harga di masa depan. PT Vale secara spesifik berusaha untuk menjadi lebih efisien dengan menjalankan pengendalian penggunaan energi yang lebih baik, memprioritaskan penggunaan sumber daya internal, menurunkan *discretionary cost* serta melakukan upaya-upaya efisiensi lainnya.

Manajemen strategi, menurut Wheelen and Hunger (2012:5), *strategic management is a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation*, artinya adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang manajerial. Perusahaan telah menentukan dan melakukan

langkah-langkah strategis dalam mengendalikan kinerja keuangan terhadap ancaman merosotnya harga nikel serta ancaman dan tantangan lain yang dihadapi. Kebijakan dan langkah strategis perusahaan yang relevan dengan kondisi yang dihadapi pada tahun 2016 adalah (1) pengurangan biaya (*cost reduction*), (2) peningkatan produktifitas asset, termasuk peralatan dan sumber daya manusia, (3) peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja serta tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*), (4) pengembangan sumber daya manusia, dan (5) perbaikan tata kelola secara terus-menerus. Dari kelima kebijakan strategis yang dirumuskan oleh perusahaan di atas, peneliti memfokuskan penelitian pada kebijakan strategi pengurangan biaya (*cost reduction*) dan penghematan biaya (*cost saving*).

Manfaat manajemen strategis menurut Fred R. David (2011:16). Manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Selain itu, manfaat lainnya adalah menciptakan peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu.

Pada tahun 2013 ketika produksi berada pada level yang sama, yaitu hanya 2% lebih rendah dibandingkan produksi tahun 2016 dan ketika harga nikel lebih tinggi 38% dari tahun 2016, langkah-langkah strategis yang ditentukan dan dilakukan oleh perusahaan adalah (1) mengelola biaya untuk meningkatkan margin, (2) mengoptimalkan efisiensi melalui inovasi dan kebersamaan, (3) memaksimalkan potensi pendapatan melalui peningkatan produksi, dan (4) berinvestasi pada proses, sumber daya manusia, dan komunitas perusahaan untuk pertumbuhan berkelanjutan.

Namun, keberhasilan suatu strategi sangat ditentukan oleh seberapa besar tingkat kesesuaian strategi tersebut dengan perubahan lingkungan, persaingan serta situasi organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, pengukuran atas keberhasilan terhadap langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh perusahaan tetap perlu untuk diuji dan dievaluasi.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini ditulis dengan menggunakan pendekatan metode kualitatif dengan menggunakan kombinasi jenis dan sumber data kualitatif yang dikombinasikan dengan data kuantitatif serta data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil *interview*, sedangkan data sekunder berupa data-data dan informasi keuangan dan operasional PT. Vale Indonesia, Tbk.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Vale Indonesia, Tbk yang berlokasi di Sorowako, Kabupaten Luwu Timur, Propinsi Sulawesi Selatan pada kuartal pertama dan kedua tahun 2017.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (*participant-observer*). Adapun instrumen lainnya yang akan digunakan oleh peneliti berupa kamera, tape/video recorder, dan lainnya yang akan disesuaikan dengan kebutuhan peneliti.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan melalui interaksi secara langsung, dokumentasi dan observasi partisipatif. Interaksi yang dilakukan oleh peneliti sifatnya lebih kepada komunikasi formal dan non-formal melalui rapat rutin yang dilakukan mingguan maupun bulanan serta interaksi langsung dengan hampir semua pimpinan dan manajemen perusahaan sebagai pengambil keputusan dan staf di beberapa tingkatan terkait lainnya. Pimpinan dan manajemen

perusahaan dalam hal ini adalah dewan direksi (*board of director*), direktur operasional departemen tambang (*mining*), pengolahan (*processing*), pemeliharaan dan *utility (maintenance and utilities)* serta departemen admin dan *support* lainnya seperti keuangan dan HR.

Analisis Data

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Data diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bervariasi (*trianggulasi*). Hal ini berpeluang pada tingginya tingkat variasi data, sehingga teknik analisa data yang digunakan akan berpotensi memiliki pola yang belum jelas. Hasil rapat, interaksi dan komunikasi formal maupun non-formal dengan manajemen perusahaan di berbagai tingkatan serta staff di beberapa tingkatan digunakan sebagai pendukung dalam kelengkapan analisa SWOT. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisa SWOT sebagai teknik analisa data yang tepat untuk memperjelas pola dalam menganalisa data

HASIL

Dalam menghadapi kondisi krisis yang dihadapkan pada penurunan harga nikel di level yang paling rendah dalam 13 tahun terakhir, PT Vale menentukan strategi pengurangan dan penghematan biaya untuk mempertahankan kinerja keuangan di posisi yang paling optimal.

Berdasarkan lampiran 1 indikator kinerja keuangan PT Vale menunjukkan efektifitas strategi yang diambil oleh perusahaan. Analisa strategi tersebut sebelumnya telah diuji oleh peneliti dengan menggunakan *SWOT analysis* dan *TOWS matrix*. Namun untuk memperkuat pengujian dan evaluasi terhadap langkah strategis PT Vale tersebut, peneliti selanjutnya melakukan analisa dengan menggunakan metode QSPM. Dalam hal ini, peneliti membandingkan strategi “Pengurangan/Penghematan Biaya” dengan apabila perusahaan mengambil langkah strategis melalui strategi “Menurunkan Level Produksi”. Mengapa alternative strategi “Menurunkan Level Produksi” yang dipilih? Karena dengan kondisi krisis dimana harga nikel mencapai level yang paling rendah, salah satu opsinya adalah mengurangi produksi agar pendapatan perusahaan yang rendah akibat harga nikel yang rendah dapat tetap menghasilkan laba yang optimal dengan meminimalkan beban pokok penjualan akibat tingginya biaya produksi.

Lampiran 2 menunjukkan tahapan dalam menyusun QSPM *matrix* sebelumnya telah dilakukan melalui analisa EFAS dan IFAS, kemudian melalui *SWOT analysis* dan *TOWS matrix* dan selanjutnya disusunlah QSPM *matrix*. Tabel QSPM *matrix* berikut ini adalah perbandingan alternatif strategi “Pengurangan/Penghematan Biaya” dan strategi “Menurunkan Level Produksi”, penentuan bobot untuk setiap *key factor*, *scoring* dan total *score* bagi masing-masing alternatif strategi.

Attractiveness Scores (AS) dalam QSPM mengindikasikan betapa pentingnya atau betapa atraktifnya setiap faktor terhadap alternatif strategi. Rentang *score*-nya adalah:

- 4 = *highly attractive*
- 3 = *reasonably attractive*
- 2 = *somewhat attractive*
- 1 = *not attractive*

Total Attractiveness Scores (TAS) mengindikasikan keatraktifan relative dari setiap *key factor* dan masing-masing strategi yang terkait. Jumlah dari *Total Attractiveness Scores* dikalkulasi dengan menambahkan TAS pada setiap kolom strategi QSPM.

QSPM menjumlahkan TAS dan menunjukkan strategi mana yang paling atraktif. *Score* yang paling tinggi pada strategi yang lebih atraktif, artinya mempertimbangkan semua aspek

eksternal dan internal yang relevan dan faktor kritikal yang dapat mempengaruhi keputusan strategis.

Sedangkan bobotnya ditentukan berdasarkan seberapa pentingnya setiap *key faktor* terhadap alternatif strategi. Artinya, semakin besar bobotnya maka semakin pentingnya *key factor* terhadap alternatif strategi.

PEMBAHASAN

Evaluasi terhadap strategi yang diambil oleh PT Vale telah diuji peneliti melalui pemetaan dan metode analisa EFAS dan IFAS yang menjadi input dalam SWOT *analysis* dan TOWS *matrix*, kemudian dirangkaikan dengan evaluasi strategi melalui QSPM (*Quantitatif Strategy Planning Matrix*). Selanjutnya, penilaian kinerja keuangan melalui *profitability ratios* dilakukan guna mengukur efektivitas kebijakan strategi perusahaan.

Langkah strategis yang ditentukan oleh PT Vale dalam menghadapi tantangan rendahnya harga nikel sejak tahun 2015 dan mencapai level terendah di tahun 2016 adalah dengan melakukan strategi pengurangan biaya dan penghematan biaya (*cost reduction and cost saving*). Strategi tersebut bertujuan untuk mengendalikannya kinerja keuangan PT Vale karena dianggap paling efektif.

Berdasarkan penelitian dan pengujian terhadap strategi tersebut, membuktikan bahwa langkah strategis yang diambil oleh perusahaan sudah tepat. Dengan pemaparan dalam SWOT *analysis* dan pencocokan (*matching*) di dalam TOWS *matrix* membuktikan dominasi dan kuatnya faktor-faktor internal yang dimiliki oleh PT. Vale yang merupakan keunggulan bagi perusahaan karena berada di bawah kendali perusahaan. Demikian halnya dalam evaluasi strategi menggunakan QSPM. Pemilihan alternatif strategi apabila perusahaan mengambil langkah “Penurunan Level Produksi” dibandingkan dengan strategi “Penurunan/Penghematan Biaya”, membuktikan bahwa langkah strategis yang ditempuh oleh PT Vale sudah mengenai sasaran, yaitu dengan strategi “Pengurangan/Penghematan Biaya” seperti yang terlihat pada hasil QSPM *matrix* dimana total score adalah sebesar 6.85, dibandingkan dengan strategi “Penurunan/Penghematan Biaya” sebesar 6.05.

Efektivitas strategi yang diambil oleh PT. Vale mengenai strategi *cost reduction/cost saving* melalui implementasi konversi batu bara sejak triwulan ke-3 tahun 2013 menunjukkan keberhasilannya. Hal ini dapat dilihat pada Grafik 3 (hal. 65) mengenai trend penurunan konsumsi bahan bakar minyak (HSFO) dimana setelah implementasi strategi tersebut, volume konsumsi HSFO menurun secara signifikan atau menurun sekitar 40% dibandingkan sebelum implementasi.

Indikator lainnya yang menunjukkan efektivitas strategi *cost reduction/cost saving* adalah seperti yang disajikan pada Grafik 5 (hal. 79) mengenai Trend Beban Pokok Pendapatan PT. Vale Indonesia, Tbk. dan Harga Realisasi Nikel Rata-rata terhadap Penjualan Nikel. Pada grafik tersebut memperlihatkan komitmen perusahaan terhadap kontrak karya dalam menghasilkan produksi nikel dan komitmen penjualan nikel terhadap *customer*-nya, yang dalam hal ini adalah pemegang saham sendiri. Sehingga walaupun perusahaan dihadapkan pada tantangan trend harga nikel yang semakin menurun sejak tahun 2011 sampai tahun 2016, PT Vale mampu menurunkan biaya operasional dan biaya produksinya yang tercermin dalam beban pokok penjualan (*cost of revenue*). Jadi, selain implementasi konversi batu bara yang disebutkan sebelumnya, inisiatif pengurangan biaya dan penghematan biaya lainnya dilakukan di berbagai aktivitas operasional lainnya.

Pengukuran kinerja perusahaan juga diukur dari kinerja keuangannya. Kinerja keuangan adalah gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas. Kinerja keuangan juga merupakan suatu analisa yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisa dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya perusahaan digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan atas kegiatan operasionalnya agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan (sustainable) dan mampu bersaing dengan pesaingnya. Analisis kinerja keuangan merupakan proses pengkajian secara kritis terhadap review data, menghitung, mengukur, menginterpretasi, dan memberi solusi terhadap keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu.

Pengukuran kinerja keuangan PT Vale selanjutnya dilakukan sebagai indikator penting yang menunjukkan apakah langkah strategis yang diambil oleh perusahaan sudah tepat. Indikator kinerja keuangan tersebut adalah melalui pengujian rasio profitabilitas (*profitability ratios*).

Rasio profitabilitas PT Vale pada tahun 2016 menurun atau lebih rendah dibandingkan dengan 5 (lima) tahun terakhir. Berdasarkan analisa rasio profitabilitas tersebut, menunjukkan bahwa rasio yang lebih rendah tersebut terutama disebabkan oleh penurunan harga rata-rata realisasi nikel dalam matte. Tren rasio profitabilitas yang mulai menunjukkan penurunannya adalah sejak tahun 2015 dan mencapai kinerja terendah di tahun 2016. Namun demikian, dengan kondisi harga nikel di level terendah tersebut PT Vale masih mampu mempertahankan rasio positif atau netral. Dengan kata lain, PT Vale masih mampu mempertahankan *positive income* atau *neutral income* di tahun 2016.

Jika rasio profitabilitas perusahaan pada tahun 2016 dihitung menggunakan asumsi rata-rata harga realisasi nikel tahun-tahun sebelumnya sehingga menghilangkan dampak perbedaan rata-rata harga realisasi nikel, maka rasio profitabilitas PT Vale menunjukkan peningkatan pada tahun 2016 dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya sejak tahun 2011. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan margin di tahun 2016 sebenarnya meningkat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Indikator yang terbesar pengaruhnya terhadap kepuasan konsumen yaitu kemampuan yang diberikan oleh pekerja yang datang sudah sesuai harapan, sedangkan indikator pelayanan yang diberikan oleh departemen GFS dinilai paling rendah sumbangsinya pada kepuasan penghuni perumahan. Kualitas pelayanan dan kepuasan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan *Word of Mouth* (WOM) penghuni perumahan. Kuantitas frekuensi komunikasi penghuni perumahan terhadap kualitas pelayanan departemen GFS kepada orang lain menjadi indikator paling dominan membentuk variabel WOM, sedangkan indikator kesediaan penghuni perumahan untuk menanggapi kritik negative menjadi indikator yang dinilai paling rendah. Oleh karena itu diharapkan agar pihak manajemen perumahan membenahi seluruh fasilitas yang dinilai kurang memberikan layanan prima, perlunya peningkatan dan evaluasi pelayanan perumahan agar terbangun WOM yang baik dibenak pelanggan, diharapkan agar menerapkan berbagai hal yang dapat meningkatkan kepuasan penghuni diantaranya yaitu memperhatikan

kualitas pelayanan, kualitas perumahan dan fasilitasnya, faktor situasi dan faktor pribadi penghuni perumahan PT. VALE Indonesia, serta mengupayakan agar terwujud *word of mouth* yang lebih positif, dengan asumsi bahwa penghuni perumahan PT. VALE Indonesia yang loyal juga berarti mereka yang merasa puas.

DAFTAR PUSTAKA

Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2012). “*Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability.*” Thirteenth Edition. Pearson.

David, Fred R. (2011). *Strategic Management – Concept and Cases*, Thirteenth Edition. Prentice Hall

<https://madpoel.wordpress.com/2010/03/20/globalisasi-dalam-bidang-ekonomi/>

<http://www.vale.com/indonesia/BH/Pages/default.aspx>

Lampiran 1. Laporan Posisi Keuangan PT Vale Tahun 2011-2016

STATEMENT OF FINANCIAL POSITION	As at December 31,	2016	2015	2014	2013	2012	2011
ASSETS							
CURRENT ASSETS							
Cash and cash equivalents		185,560	194,754	302,256	200,020	172,239	399,155
Short-term investments		0	90,154	0	0	0	0
Restricted cash		29,725	27,802	16,389	16,723	17,333	17,464
Trade receivables - related parties		146,616	78,200	92,706	65,902	112,640	66,013
Inventories, net		129,796	104,066	139,287	150,996	152,849	163,271
Prepaid taxes							
- Corporate income tax		28,921	0	9,913	83,833	45,289	33,017
- Other taxes		71,533	91,137	50,841	28,008	44,333	87,533
Prepayments and advances		3,940	5,045	5,745	4,209	9,659	5,015
Other current financial assets		3,063	3,742	4,297	7,804	10,548	9,156
Total current assets		599,154	594,900	621,434	557,495	564,890	780,624
NON-CURRENT ASSETS							
Restricted cash		6,365	5,061	0	0	0	0
Prepaid taxes							
- Corporate income tax		22,631	28,976	647	17,913	79,668	0
- Other taxes		54,038	43,578	87,523	40,229	47,217	45,782
Non-trade receivables - related parties		140	263	211	305	111	0
Fixed assets, net		1,532,653	1,603,302	1,608,523	1,651,762	1,624,571	1,579,351
Other non-current financial assets		10,511	13,081	15,852	13,415	16,623	15,605
Total non-current assets		1,626,338	1,694,261	1,712,756	1,723,624	1,768,190	1,640,738

TOTAL ASSETS	2,225,492	2,289,161	2,334,190	2,281,119	2,333,080	2,421,362
---------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

As at December 31,	2016	2015	2014	2013	2012	2011
LIABILITIES						
CURRENT LIABILITIES						
Trade payables						
- Related parties	6,537	8,712	6,147	11,211	10,888	6,427
- Third parties	57,737	76,924	68,067	64,304	68,171	77,724
Accruals	16,542	16,802	32,030	29,972	31,614	36,006
Short-term employee benefit liabilities	10,700	4,922	20,910	16,650	12,914	13,241
Taxes payable	1,490	1,806	41,845	6,905	4,654	6,487
Current portion of long-term bank borrowings	36,462	36,219	35,979	35,863	35,643	35,442
Long-term post-employment benefit liabilities	0	0	0	345	345	608
Share-based payment liabilities	1,273	854	346	430	14	43
Other current financial liabilities	1,248	2,260	3,066	3,220	1,422	1,390
Total current liabilities	131,989	148,499	208,390	168,900	165,665	177,368
NON-CURRENT LIABILITIES						
Long-term bank borrowings	73,095	109,858	146,617	183,252	219,991	256,711
Long-term post-employment benefit liabilities	17,729	14,383	10,909	11,557	21,875	11,118
Deferred tax liabilities, net	115,964	124,780	133,644	157,302	162,005	167,191
Provision for asset retirement	52,126	57,684	49,277	45,842	42,110	39,805
Total non-current liabilities	258,914	306,705	340,447	397,953	445,981	474,825
TOTAL LIABILITIES	390,903	455,204	548,837	566,853	611,646	652,193
EQUITY						
Share capital	136,413	136,413	136,413	136,413	136,413	136,413
Additional paid-in capital	277,760	277,760	277,760	277,760	277,760	277,760
Retained earnings						
- Appropriated	27,283	27,283	45,534	47,713	12,925	17,983
- Unappropriated	1,393,133	1,392,501	1,325,646	1,252,380	1,294,336	1,337,013

TOTAL EQUITY	1,834,589	1,833,957	1,785,353	1,714,266	1,721,434	1,769,169
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	2,225,492	2,289,161	2,334,190	2,281,119	2,333,080	2,421,362

Lampiran 2. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Pada PT Vale Indonesia, Tbk

		Alternative Strategies				
		Weight	Pengurangan/ Penghematan Biaya		Menurunkan Level Produksi	
			AS	TAS	AS	TAS
Key Factors						
Key External Factor						
<i>Opportunities</i>						
1	Harga nikel meningkat, maka kinerja keuangan meningkat	0.20	4.00	0.80	2.00	0.40
2	Menciptakan inovasi untuk pengendalian/penghematan biaya	0.20	4.00	0.80	3.00	0.60
<i>Threats</i>						
1	Ketidakpastian harga nikel	0.20	4.00	0.80	3.00	0.60
2	Fluktuasi harga bahan bakar minyak dan komoditas	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45
3	Peraturan pemerintah	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20
4	Faktor alam dan kondisi lingkungan	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20
5	Masyarakat di sekitar lingkungan perusahaan	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
		1.00		3.30		2.50
Key Internal Factor						
<i>Strengths</i>						
1	Kontrak karya	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80
2	Kontrak penjualan	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80
3	Kapasitas produksi dan penjualan	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80
4	Energy power dari hydro dam power	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45
5	Inovasi dan teknologi konversi batubara (coal conversion)	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30

<i>Weaknesses</i>						
1	Tidak dapat mengendalikan harga nikel	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30
2	Tidak dapat mengendalikan harga bahan bakar minyak dan komoditas	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10
		1.00		3.55		3.55
Total				6.85		6.05