



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS EFEKTIVITAS REVALUASI AKTIVA TETAP
TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PT POS INDONESIA (Persero) TAHUN 2007)**

TESIS

**VIVI SOFIATI
0706304403**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
AGUSTUS 2009**





UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS EFEKTIVITAS REVALUASI AKTIVA TETAP
TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PT POS INDONESIA (Persero) TAHUN 2007)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**VIVI SOFIATI
0706304403**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
AGUSTUS 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : VIVI SOFIATI

NPM : 0706304403

Tanda Tangan : *Vivi Sofiati*

Tanggal : 24 Juli 2009

HALAMAN PENGESAHAN

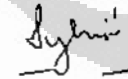
Tesis ini diajukan oleh

Nama : Vivi Sofiati
NPM : 0706304403
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Analisis Efektifitas Revaluasi Aktiva Tetap Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Kasus PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2007)

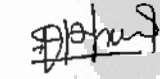
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Sylvia Veronica NPS

()

Penguji : Dr. Dwi Martani

()


Penguji : Dr. Irwan Adi Ekaputra

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 21 Agustus 2009

Mengetahui,
Ketua Program


Dr. Indawati Gani
NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan nikmat-Nya yang tidak terkira. Hanya atas ijin-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Penulis juga menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis ini terutama kepada:

1. Ketua program Magister Akuntansi Universitas Indonesia, Dr. Dra. Lindawati Gani Ak., MM, MBA. Atas semua arahan dan bimbingannya kepada penulis selama menyelesaikan program studi pada Magister Akuntansi Universitas Indonesia.
2. Dosen pembimbing tesis, Dr. Sylvia Veronica Nalurita Purnama Siregar S.E., Ak. atas semua bantuan, saran, dan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
3. Dosen penguji tesis, Dr Dwi Martani dan Dr Irwan Adi Eka Putra. Atas arahan, saran, dan bimbingannya kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Cahyat Rohyana dan Bapak Endang Wahyudin di Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) untuk semua bantuan selama melakukan penelitian tesis.
5. Rekan-rekan di bagian Akuntansi Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero), Sdr Rudi Aprianto di bagian Akuntansi Kantor Wilpos IV Jakarta, untuk kesediaan membantu melengkapi data-data yang dibutuhkan.
6. Bapak Aman Pranata selaku Manajer Pelatihan PT. Pos Indonesia (Persero) beserta jajarannya di bagian SDM Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero).
7. Bapak Drs. Agus F. Handoyo, MM, Bapak Army Hani, dan rekan-rekan AdMailPOS yang telah banyak memberikan bimbingan dan dorongan kepada penulis, baik sebelum maupun selama penulis menjalani pendidikan.
8. Ibunda tercinta, Hj Maesaroh serta kakak-kakak tercinta yang senantiasa mendoakan dan mendukung setiap langkah mencapai cita-cita.
9. Muhammad Marlan Aditri dan Muhammad Zaidan Rasyid, yang selalu menjadi sumber semangat dan inspirasi, untuk semua kesabaran, pengertian

dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis selama ini khususnya selama penulis menyelesaikan studi S2 ini.

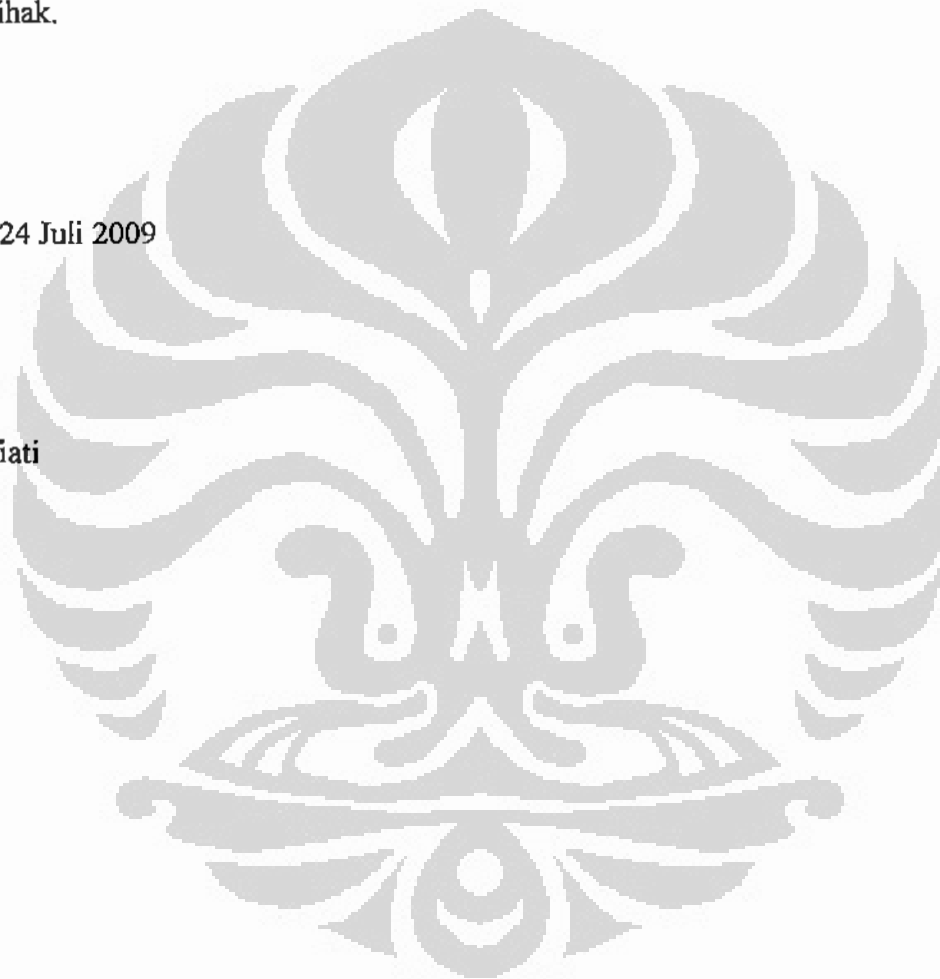
10. Teman-teman seperjuangan di kelas A-2007/2, Andik, Yoffa, Oke, Fithri, Niken , Della, Sari dan Yessy.
11. Kepada semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu untuk semua bantuannya baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis berharap agar tesis ini mempunyai nilai dan bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, 24 Juli 2009

Penulis,

Vivi Sofiaty



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : VIVI SOFIATI
NPM : 0706304403
Program Studi : MAGISTER AKUNTANSI
Departemen : -
Fakultas : EKONOMI
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

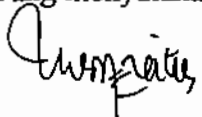
**ANALISIS EFEKTIVITAS REVALUASI AKTIVA TETAP
TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PT POS INDONESIA (Persero) TAHUN 2007)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 24 Juli 2009

Yang menyatakan


(VIVI SOFIATI)

ABSTRAK

Nama : Vivi Sofiaty
Program Studi : Magister Akuntansi – Universitas Indonesia
Judul : Analisis Efektivitas Revaluasi Aset Tetap Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus di PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2007)

Situasi persaingan usaha yang semakin ketat menyebabkan posisi PT Pos Indonesia (Persero) menjadi semakin sulit. Hal ini juga diperparah dengan dampak dari pesaing tidak langsung yakni dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Perkembangan teknologi komunikasi (surat elektronik dan teknologi SMS) memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap penurunan tingkat pengiriman surat melalui Pos. Hal ini tentu saja berdampak besar pada pencapaian kinerja perusahaan yang dalam lima tahun ke belakang mengalami penurunan secara berturut-turut. Karena itu PT Pos Indonesia (Persero) telah melakukan berbagai upaya dalam rangka tetap mempertahankan bisnisnya dan berusaha meningkatkan pencapaian kinerja perusahaan. Tujuan dari karya akhir ini adalah melakukan analisis efektivitas revaluasi aset tetap terhadap kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2007 sebagai salah satu upaya pihak manajemen memperbaiki kinerja keuangan perusahaan.

Berdasarkan penelitian ini, disimpulkan bahwa upaya manajemen PT Pos Indonesia (Persero) dalam memperbaiki kinerja keuangan dengan melakukan revaluasi aset tetap pada tahun 2007 tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap perbaikan kinerja keuangan perusahaan. Hal ini dikarenakan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara revaluasi aset tetap terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Dalam rangka perbaikan kinerja keuangan PT Pos Indonesia (Persero) seharusnya diambil langkah-langkah strategis nyata yang berdampak terhadap perbaikan operasional dan manajerial sehingga akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Kata Kunci: Revaluasi Aset Tetap, Efektivitas, Kinerja.

ABSTRACT

Name : Vivi Sofiaty
Study Program : *Master of Accounting – University of Indonesia*
Title : *Analysis on Effectiveness of Fixed Assets Revaluation on Company's Performance (Case Study PT Pos Indonesia (Persero) Year 2007)*

Competitive situation of the business has caused the position of PT Pos Indonesia (Persero) is becoming increasingly difficult. It is also worsened by the impact of competitors from the development of information and communication technology. The development of communication technology (electronic mail and SMS technology) has a significant impact on the decreasing level of mailing via the post office. This of course gives an impact on the performance of the company that in the past five years has been decreasing, respectively. Therefore, PT Pos Indonesia (Persero) has undertaken various efforts in order to maintain the business and tried to improve the achievement of company's performance. The goal of this study is to analyze the effectiveness of the fixed assets revaluation on the performance of PT Pos Indonesia (Persero) in 2007 as one of the management effort to improve the company's financial performance.

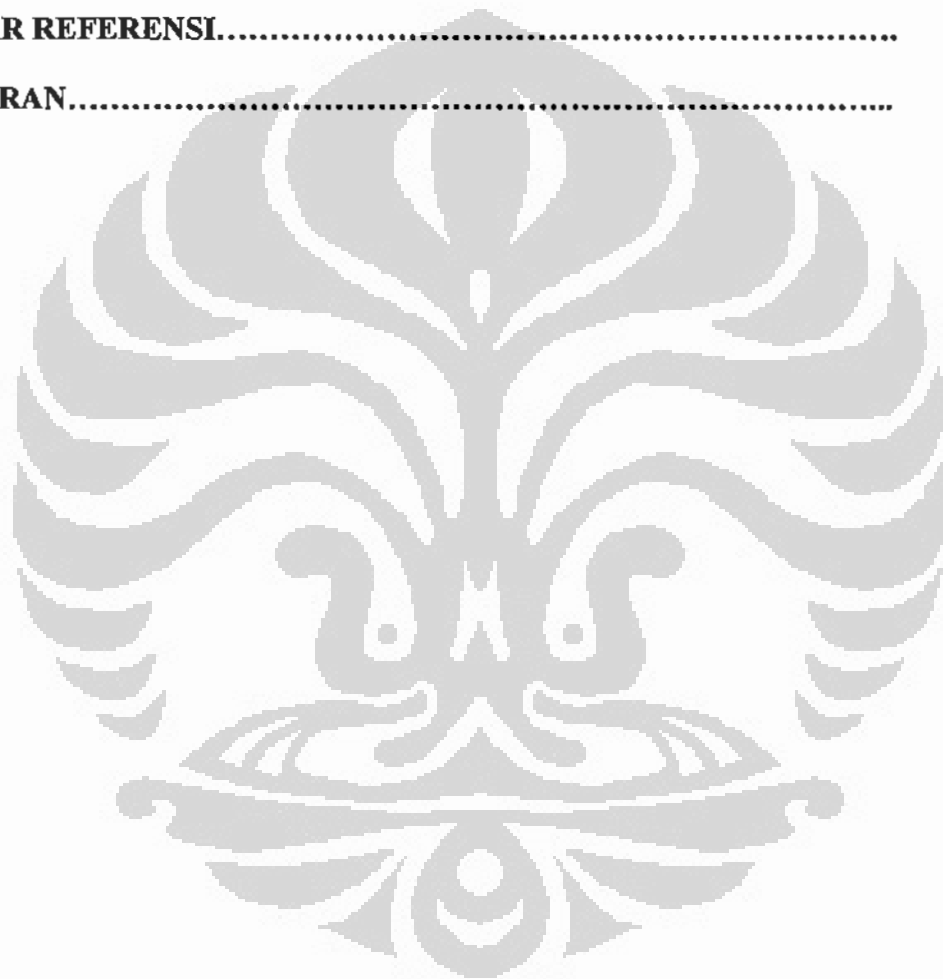
Based on this study, it is concluded that the effort of management of PT Pos Indonesia (Persero) in improving the financial performance with fixed assets revaluation in the year 2007 has not provided a significant impact. This is because that there is no direct relationship between fixed assets revaluation on the company's performance. In order to improve company's performance, PT Pos Indonesia (Persero) should be taken strategic movement step by step that give real impact on the operational and managerial improvements that will improve the performance of financial companies.

Keywords: Fixed Assets Revaluation, effectiveness, performance.

DAFTAR ISI

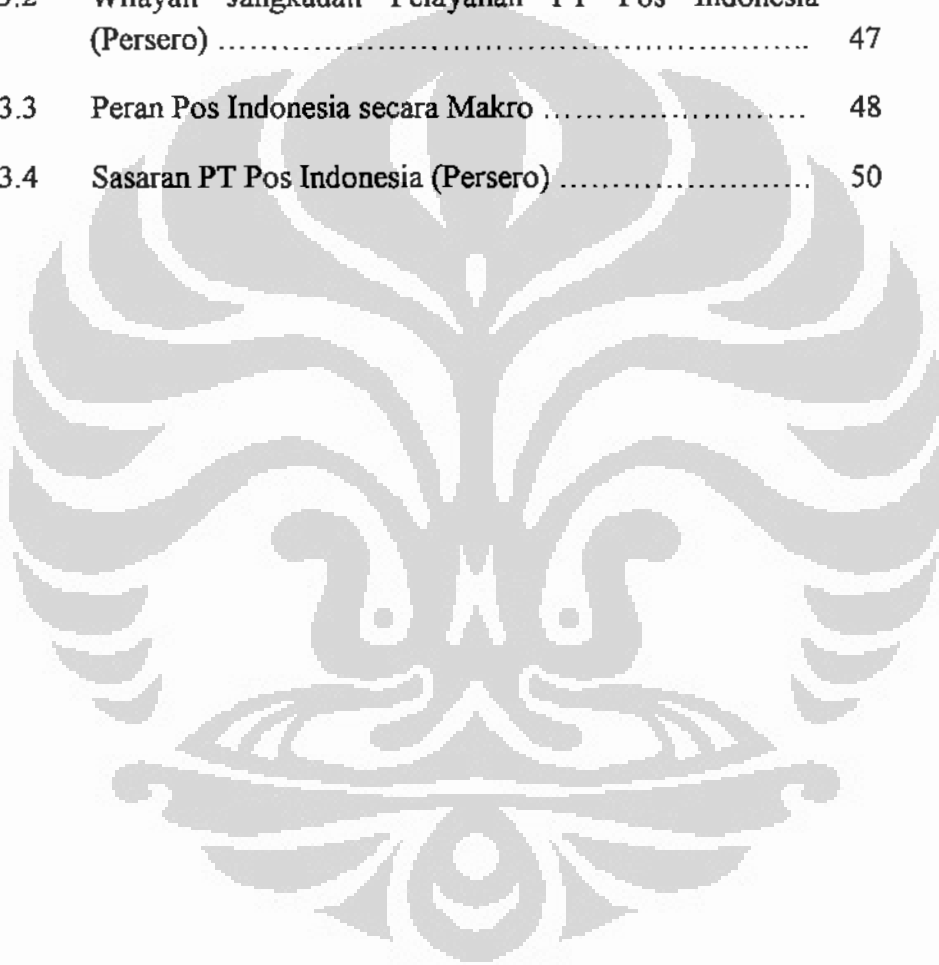
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	8
1.2. Perumusan Masalah.....	9
1.3. Manfaat Penelitian.....	9
1.4. Metodologi Penelitian.....	9
1.5. Sistematika Penulisan.....	10
2. LANDASAN TEORI.....	12
2.1. Pengertian dan Karakteristik Aset Tetap	12
2.2. Pengakuan dan Pengukuran Awal Aset Tetap	13
2.3. Penyusutan	15
2.4. Revaluasi Aset Tetap	18
2.4.1. Manfaat dan Biaya Revaluasi Aset Tetap	21
2.4.2. Revaluasi Aset Tetap dari Sisi Perpajakan	26
2.5. Pengukuran Kinerja	32
2.5.1. Definisi	32
2.5.2. Cara Pengukuran Kinerja	33
2.5.3. Penilaian Kinerja BUMN	34
3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	43
3.1. Sejarah Singkat Pos Indonesia	43
3.2. Kinerja PT Pos Indonesia Tahun 2005 s.d. 2007	49
3.3. Revaluasi Aset Tetap PT Pos Indonesia (Persero)	58
4. PEMBAHASAN.....	62
4.1. Faktor yang melandasi kebijakan manajemen untuk melakukan revaluasi aset tetap	62
4.2. Motivasi Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) dalam melakukan Revaluasi Aset Tetap	66
4.3. Kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Sebelum dan Setelah Dilakukan	

Revaluasi Aset Tetap	70
4.4. Analisis atas Langkah-langkah yang Seharusnya Dilakukan Pos Indonesia untuk Memperbaiki Kinerja Perusahaan	74
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	81
5.1. Kesimpulan.....	81
5.2. Saran.....	83
DAFTAR REFERENSI.....	86
LAMPIRAN.....	89



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Grafik Pendapatan, Biaya dan Laba PT Pos Indonesia ...	2
Gambar 1.2	Grafik Pendapatan dan Biaya Pos Indonesia tahun 1995 dan Proyeksi s.d. tahun 2011	4
Gambar 3.1	Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero)	46
Gambar 3.2	Wilayah Jangkauan Pelayanan PT Pos Indonesia (Persero)	47
Gambar 3.3	Peran Pos Indonesia secara Makro	48
Gambar 3.4	Sasaran PT Pos Indonesia (Persero)	50

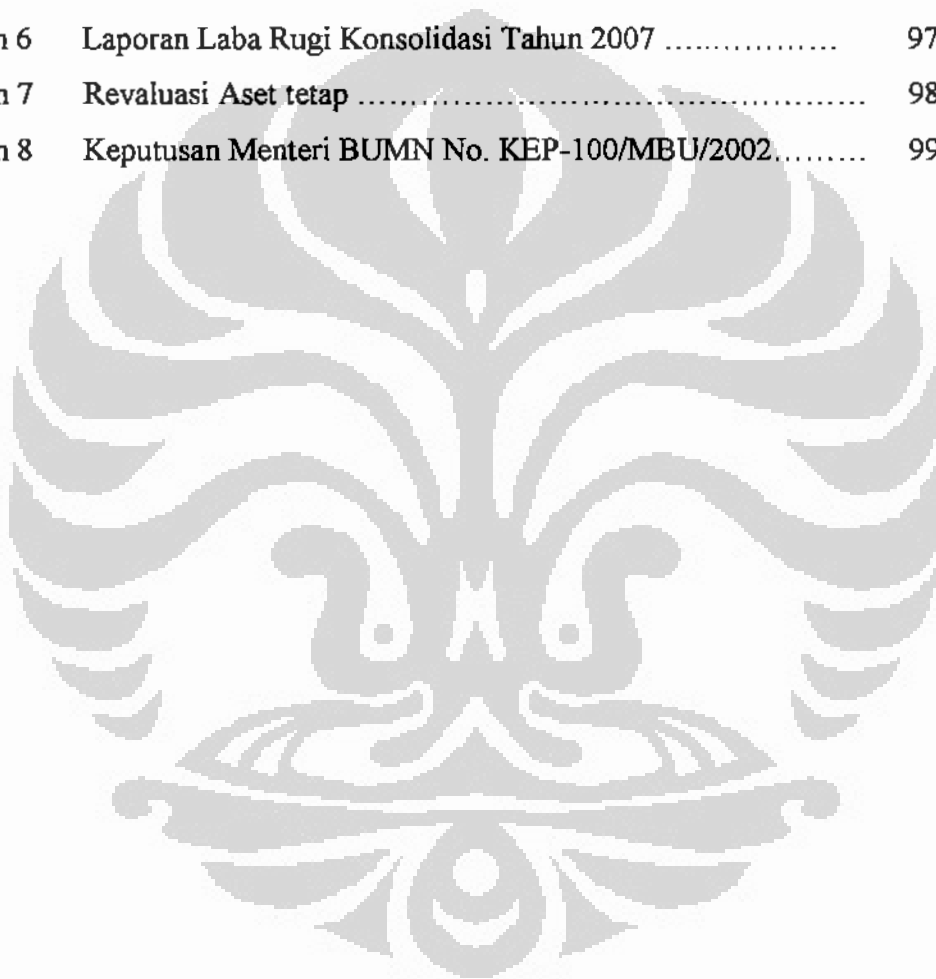


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Proyeksi Kinerja Finansial Pos Indonesia Periode 2009-2011..	3
Tabel 1.2	Kinerja Laba (Rugi)	4
Tabel 2.1	Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan	35
Tabel 2.2	Daftar Skor Penilaian ROE	35
Tabel 2.3	Daftar Skor Penilaian ROI	37
Tabel 2.4	Daftar Skor Penilaian <i>Cash Ratio</i>	38
Tabel 2.5	Daftar Skor Penilaian <i>Current Ratio</i>	38
Tabel 2.6	Daftar Skor Penilaian <i>Collection Period</i>	39
Tabel 2.7	Daftar Skor Penilaian Perputaran Persediaan	40
Tabel 2.8	Daftar Skor Penilaian Perputaran Total Aset	41
Tabel 2.9	Daftar Skor Penilaian Total Modal Sendiri Terhadap Total Aset	42
Tabel 3.1	Perkembangan Kelembagaan Layanan Pos	45
Tabel 3.2	Perbandingan Target dan Realisasi	52
Tabel 3.3	Kinerja Tahun 2005	52
Tabel 3.4	Perbandingan Penerapan PSAK 24 terhadap Total Aset/Kewajiban	53
Tabel 3.5	Perbandingan Realisasi Tahun 2006 dan Target Tahun 2007..	56
Tabel 3.6	Perubahan Akun dalam Laporan Keuangan Tahun 2006 setelah disajikan ulang	57
Tabel 3.7	Realisasi Laba Rugi 2006 dibandingkan dengan 2007	58
Tabel 4.1	Kinerja Laba (Rugi)	71
Tabel 4.2	Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan	72
Tabel 4.3	Tingkat Kesehatan PT Pos Indonesia (Persero) Berdasarkan SK Menteri Negara BUMN No. KEP-100/MBU/2002	73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Neraca Konsolidasi Tahun 2005	89
Lampiran 2	Laporan Laba Rugi Konsolidasi Tahun 2005	91
Lampiran 3	Neraca Konsolidasi Tahun 2006	92
Lampiran 4	Laporan Laba Rugi Konsolidasi Tahun 2006	94
Lampiran 5	Neraca Konsolidasi Tahun 2007	95
Lampiran 6	Laporan Laba Rugi Konsolidasi Tahun 2007	97
Lampiran 7	Revaluasi Aset tetap	98
Lampiran 8	Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002.....	99



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

PT Pos Indonesia (yang selanjutnya dalam penelitian ini akan disebut Pos Indonesia) adalah BUMN yang ditugasi oleh pemerintah Indonesia untuk menyelenggarakan layanan perposan di seluruh wilayah Republik Indonesia. Berbagai perkembangan kondisi pemerintahan dan perekonomian negeri ini menyebabkan Pos Indonesia telah berubah bentuk dari masa ke masa. Pos Indonesia mengemban misi sosial untuk menyelenggarakan *universal service obligation* (USO), tetapi sekaligus juga menjadi badan usaha murni yang mandiri dan harus mampu mendapatkan penghasilan yang cukup untuk menutup biaya operasionalnya sendiri serta menyumbangkan dividen bagi pemegang saham, dalam hal ini Pemerintah Republik Indonesia.

Namun situasi persaingan yang semakin ketat menyebabkan posisi Pos Indonesia menjadi semakin sulit. Hal ini juga diperparah dengan dampak dari pesaing tidak langsung yakni dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Perkembangan teknologi komunikasi (surat elektronik dan teknologi SMS) memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap penurunan tingkat pengiriman surat melalui Pos. Selain itu, pada sektor jasa perposan seperti pengiriman dokumen dan barang, Pos Indonesia juga menghadapi banyak pesaing lokal (TIKI, KGP, NCS dan lain-lain) dan global (FedEx, DHL, TNT, UPS) yang cukup agresif mengambil *market share* Pos Indonesia. Hingga kini, terdapat lebih dari 500 pemain resmi dan tidak resmi dalam sektor jasa pengiriman surat dan paket (www.posindonesia.co.id, 9 Desember 2007).

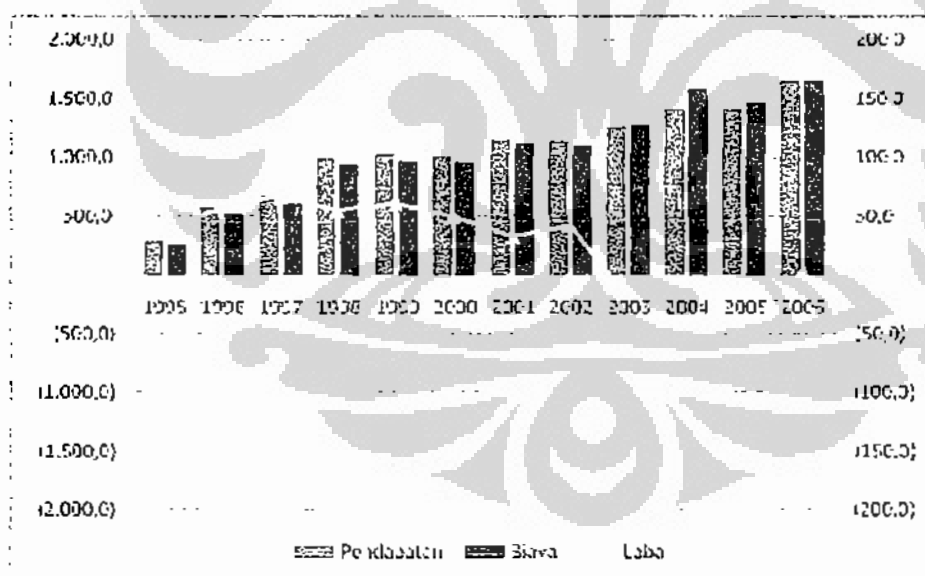
Untuk menghadapi situasi seperti ini, dari segi organisasi, Pos Indonesia telah berkembang menjadi sebuah organisasi bisnis sekaligus sebagai infrastruktur jaringan pelayanan fisik yang cukup besar. Sampai dengan tahun 2007, jaringan operasional Pos Indonesia mencapai 3.471 kantor pos yang terhubung dalam jaringan transportasi internal, di antaranya 2.345 kantor pos telah terhubung secara *on-line*. Selain itu Pos Indonesia telah menjangkau 100% kota/kabupaten,

100% kecamatan dan $\pm 60\%$ desa. Dengan demikian, Pos Indonesia merupakan perusahaan dengan jangkauan jaringan pelayanan terbesar di Indonesia.

Kartajaya (1998) menyatakan Pos Indonesia juga telah melakukan langkah-langkah perubahan (transformasi bisnis) dan menerapkan berbagai strategi bersaing berlandaskan prinsip *customer focus* sejak tahun 1995. Kemudian dibentuk *Change Management Team* (CMT) sebagai langkah penerapan transformasi bisnis dimana diharapkan Pos Indonesia akan lebih fokus menghadapi tantangan yang ada didepannya.

Namun, hingga kini Pos Indonesia masih belum mampu menunjukkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan. Perkembangan pendapatan, biaya dan laba Pos Indonesia sejak berubah status menjadi perseroan terbatas pada tahun 1995 dapat dilihat pada gambar 1.1.

Gambar 1.1 Grafik Pendapatan, Biaya dan Laba PT.Pos Indonesia
(dalam Juta Rupiah)



Sumber: PT Pos Indonesia (Persero), telah diolah kembali

Meskipun dari segi pendapatan masih mengalami pertumbuhan, tetapi dalam beberapa tahun terakhir ini, Pos Indonesia terus mengalami penurunan profitabilitas, dimana laju pertumbuhan biaya jauh lebih tinggi daripada pertumbuhan pendapatan. Salah satu faktor utama yang dikemukakan sebagai

penyebab merosotnya kinerja Pos Indonesia adalah ketatnya persaingan serta kuatnya tekanan dari produk substitusi terutama SMS, *e-mail*, dan produk-produk multimedia pengembangan dari jasa telekomunikasi.

Pesatnya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi dimaksud menyebabkan terjadinya *value migration* besar-besaran dari penggunaan surat sebagai sarana telekomunikasi fisik ke telekomunikasi digital. Dalam hal ini, Pos Indonesia tidak mampu melakukan perubahan internal secara cepat untuk mengimbangi dan menyesuaikan diri dengan kecepatan perubahan eksternal, baik regulasi, situasi kompetisi maupun preferensi konsumen karena banyaknya kendala yang dihadapi baik struktural maupun non struktural.

Meskipun sejak perubahan status menjadi perseroan terus mengalami penurunan kinerja sebagaimana diuraikan di atas, manajemen Pos Indonesia masih memiliki optimisme yang cukup besar mengenai prospek dan peluang pengembangan bisnis pos dimasa yang akan datang. Hal ini terlihat dari target pertumbuhan dan kinerja finansial yang diproyeksikan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan untuk periode 2009-2011, sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1 Proyeksi Kinerja Finansial Pos Indonesia Periode 2009 – 2011

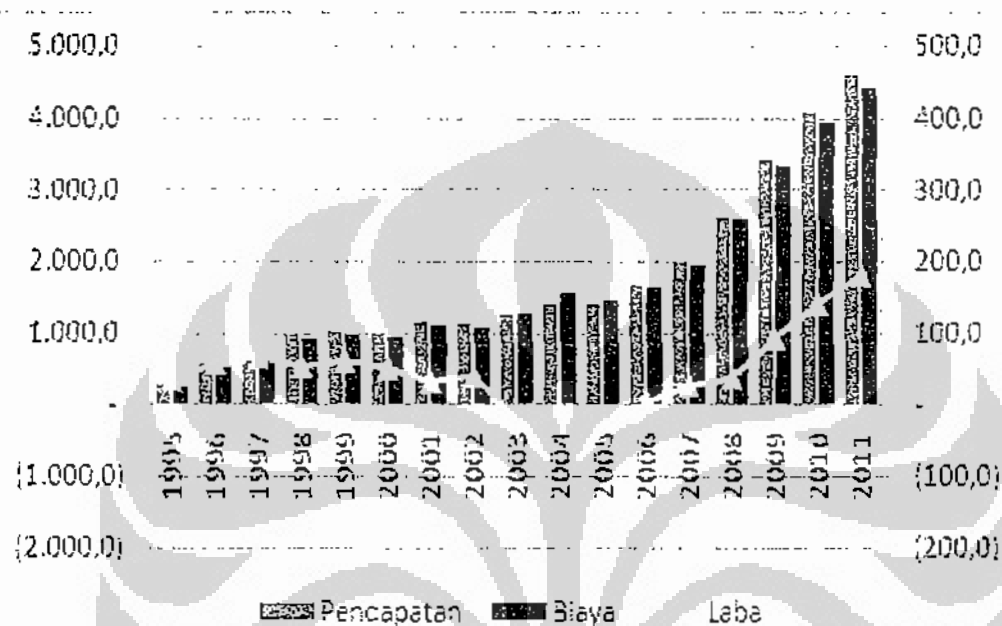
(dalam Ribuan Rupiah)

	2009	2010	2011
Total Revenue	3.432.154	4.080.514	4.617.377
Total Expense	3.338.954	3.939.815	4.437.277
EBT	93.200	140.699	180.100
Projected Equity	802.902	1.973.611	2.099.131
Proj. Total Assets	5.875.276	8.030.706	9.140.041
Profit margin	2,72%	3,45%	3,90%
%ROE	11,61%	7,13%	8,58%
%ROA	1,59%	1,75%	1,97%

Sumber: RJPP PT Pos Indonesia (Persero) periode 2007 – 2011

Perkembangan pendapatan-biaya Pos Indonesia periode 1995 – 2011 akan terlihat seperti dalam Gambar 1.2:

Gambar 1.2 Grafik Pendapatan dan Biaya Pos Indonesia Tahun 1995 dan Proyeksi s.d. Tahun 2011 dan Proyeksi s.d. Tahun 2011 (dalam Juta Rupiah)



Sumber: PT Pos Indonesia (Persero), telah diolah kembali

Namun kembali terlihat bahwa kinerja Pos Indonesia tahun 2004-2007, menunjukkan pencapaian yang terus menurun dengan kerugian berturut-turut sebagai berikut:

Tabel 1.2. Kinerja Laba (Rugi)

Kinerja Laba (Rugi) PT Pos Indonesia (Persero) Dalam rupiah			
2004	2005	2006	2007
(162.000.000.000)	(51.000.000.000)	(119.456.000.000)	5.352.000.000

Sumber : Laporan Keuangan PT Pos Indonesia (Persero) Audited

Platt & Platt (2002) menyatakan penurunan kinerja secara terus menerus dapat menyebabkan terjadinya *Financial Distress* yaitu keadaan yang sangat sulit

bahkan dapat dikatakan mendekati kebangkrutan yang apabila tidak segera diselesaikan akan berdampak besar pada hilangnya para pelanggan. Manajemen Pos Indonesia dengan segala upayanya telah berusaha untuk bangkit dari keterpurukan selama ini. Berbagai program dalam rangka memperbaiki kinerja keuangan telah dilakukan oleh manajemen Pos Indonesia, salah satunya yaitu Program *Quantum Leap* 2006. Program *Quantum Leap* 2006 ini mensyaratkan adanya ketersediaan modal yang mencukupi untuk memenuhi kebutuhan aktivitas investasi dan operasional perusahaan.

Selanjutnya dalam perspektif manajemen strategis, Pos Indonesia pada tahun 2007 dan 2008 digambarkan dalam tahap *turnaround*. Dikaitkan dengan sasaran yang hendak dicapai, maka penterjemahan sasaran pertama, yakni *good place to work* akan difokuskan pada upaya-upaya korporat untuk perbaikan lingkungan kerja yang sehat dan hubungan antar pegawai yang harmonis di dalam perusahaan. Arah sasaran kedua *good place to shop* difokuskan pada identifikasi kebutuhan-kebutuhan pasar dan pelanggan dengan mengalokasikan sumber daya yang ada seefektif mungkin guna peningkatan serta perbaikan mutu layanan serta sikap pelayanan kepada pelanggan, melakukan berbagai upaya guna memberikan nilai tambah bagi seluruh produk yang dihasilkan sehingga mampu mengakselerasi pertumbuhan bisnis dan kemampulabaan perusahaan. *Good place to invest* merupakan harapan dan kebutuhan dari pemegang saham perusahaan dan kondisi ini menuntut kemampuan perusahaan dalam *me-leverage* seluruh sumber daya yang dimilikinya untuk mampu meraih pertumbuhan usaha dan tingkat kemampulabaan yang signifikan sehingga diharapkan mampu meningkatkan minat para mitra kerja serta investor dalam pelaksanaan kerja sama pelayanan pos di berbagai wilayah di Indonesia.

Namun karena keterbatasan sumber pendanaan dari internal, terutama sumber modal dari tambahan setoran modal pemerintah sebagai pemegang saham, maka diperlukan strategi pendanaan yang tepat. Untuk itu manajemen Pos Indonesia memutuskan untuk melakukan Revaluasi Aset Tetap sebagai salah satu cara untuk memperbaiki kinerja keuangan perusahaan. Diharapkan dari revaluasi aset tetap terdapat kenaikan selisih penilaian kembali aset tetap dan dicatat pada perkiraan "Selisih Lebih Penilaian Kembali Aset Tetap" yang merupakan unsure

ekuitas, sehingga perbandingan antara pinjaman (*debt*) dengan modal sendiri (*equity*) atau *Debt to Equity Ratio (DER)* menjadi membaik. Membaiknya DER pada gilirannya dapat menarik dana dari pihak ketiga.

Rencana revaluasi aset tetap telah mendapat persetujuan dari pemegang saham sebagaimana tertuang dalam risalah RUPS tanggal 10 Juli 2006 tentang Persetujuan Laporan Tahunan dan Pengesahaan Perhitungan Tahunan Tahun Buku 2005, khususnya keputusan mengenai revaluasi aset tetap dalam butir 3.4. Keputusan Lain-lain. Namun demikian dalam tahun 2006, manajemen PT Pos Indonesia (Persero) belum melaksanakan revaluasi atas sebagian aset tetapnya secara bertahap.

Dalam tahun 2007, perusahaan melaksanakan revaluasi atas sebagian aset tetapnya secara bertahap dengan mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan RI nomor 486/KMK.03/2002 tanggal 28 November 2002 tentang Revaluasi Aset Tetap untuk Perpajakan dan Keputusan Dirjen Pajak nomor Kep-519/PJ/2002 tanggal 2 Desember 2002 tentang Tata Cara dan Prosedur Pelaksanaan Penilaian Kembali Aset Tetap untuk Tujuan Perpajakan.

Tujuan revaluasi aset tetap adalah untuk memperbaiki struktur keuangan perusahaan yang saat ini telah mengalami akumulasi kerugian yang cukup besar. Melalui revaluasi aset tetap diyakini akan dapat mengkompensasi akumulasi kerugian sekaligus memulihkan rugi fiskal tahun-tahun sebelumnya sehingga struktur keuangan perusahaan akan menjadi lebih fleksibel dan mempermudah dalam melakukan berbagai aksi korporasi guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai macam pertimbangan, maka diputuskan revaluasi aset tetap dilaksanakan atas tanah dan gedung Gedung Wahana Bhakti Pos (GWBP) Jalan Banda 30 Bandung dan tanah dan gedung Pusdiklatpos jalan Sari Asih 54 Bandung. Revaluasi aset tetap dilaksanakan tanggal 7 November 2007 oleh *Appraisal* PT Actual Kencana dan telah mendapat persetujuan dari Direktur Jenderal Pajak dengan mengeluarkan surat Keputusan Dirjen Pajak nomor KEP 126/WPJ.19/2007 tanggal 19 Desember 2007 tentang Persetujuan Penilaian Kembali Aset Tetap Perusahaan untuk Tujuan Perpajakan yang menetapkan bahwa Pajak Penghasilan Final yang terhutang atas selisih lebih penilaian kembali

aset tetap dimaksud adalah sebesar Rp0,00 (nihil). Hal ini dikarenakan Pos Indonesia mengalami kerugian fiskal sejak 2003 dimana kerugian fiskal tersebut jumlahnya lebih besar dibandingkan hasil revaluasi aset tetap, sehingga dengan mengkompensasikan hasil revaluasi aset tetap dengan kerugian fiskal tidak lagi terdapat selisih hasil revaluasi yang dapat dikenakan pajak penghasilan final. Revaluasi menghasilkan tambahan ekuitas dari selisih penilaian kembali sebesar Rp163.083.674.

Dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (selanjutnya disebut PSAK) 2007 No.16, perusahaan dimungkinkan melakukan Revaluasi Aset Tetap sebagai salah satu cara untuk memperbaiki struktur ekuitasnya dengan menilai kembali seluruh aset tetap sehingga neraca yang disajikan perusahaan untuk informasi investor lebih mencerminkan kondisi perusahaan yang sebenarnya.

Praktek di Indonesia dengan dikeluarkannya peraturan pemerintah melalui UU Perpajakan Nomor 17 tahun 2000 yang menyatakan bahwa Menteri Keuangan berwenang menetapkan peraturan tentang penilaian kembali aset tetap apabila terjadi ketidaksesuaian antara unsur biaya dengan penghasilan karena perkembangan harga. Ketentuan pemerintah ini dibuat dengan pertimbangan bahwa dalam kondisi tertentu yang diakibatkan oleh tingginya tingkat inflasi dan fluktuasi nilai tukar, laporan keuangan yang didasarkan atas *current value* dianggap lebih relevan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial dan investasi.

Selain faktor-faktor eksternal di atas, faktor internal juga harus dipertimbangkan oleh manajemen dalam pelaksanaan revaluasi aset tetap. Dalam perspektif akuntansi, revaluasi aset tetap digunakan manajemen dalam mengantisipasi terjadinya penurunan nilai buku aset tetap secara material pada saat nilai bukunya sudah berada jauh di bawah nilai wajar. Pada kondisi demikian, pihak manajemen dihadapkan pada pilihan untuk melakukan revaluasi atau membiarkan keadaan tersebut.

Ditinjau dari perspektif keuangan, apabila keputusan melakukan revaluasi aset tetap yang diambil maka manajemen perlu mempertimbangkan seberapa besar kebijakan tersebut memberikan keuntungan secara ekonomis terhadap perusahaan dibandingkan dengan biaya yang timbul sehubungan dengan

pelaksanaan revaluasi tersebut, salah satunya adalah keharusan membayar pajak final.

Beberapa pertimbangan yang mungkin dapat dijadikan motivasi pihak manajemen melakukan revaluasi aset tetap antara lain:

- a. Untuk lebih menunjukkan kewajaran posisi keuangan,
- b. Sebagai bagian dari strategi bertahan dan menghindari kemungkinan *takeover* oleh perusahaan lain,
- c. Salah satu syarat "*disclosure*" atas kelayakan untuk memperoleh pinjaman, dan
- d. Mengurangi asimetri informasi antara pihak manajemen dengan pemilik.

Salah satu penelitian yang telah dilakukan oleh Aboody (1999) yang berusaha mencari hubungan antara revaluasi aset tetap dengan kinerja perusahaan di masa datang yang diukur berdasarkan perubahan laba operasi dan arus kas dari aktivitas operasi perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, terlihat bahwa kebijakan revaluasi aset tetap yang dilakukan oleh pihak manajemen masih mengarah pada tujuan *window dressing*, karena pada hakekatnya mekanisme revaluasi aset tetap secara tidak langsung mengarah pada penciptaan modal sendiri tanpa disertai dengan adanya tambahan aset riil produktif masuk ke dalam perusahaan.

Disamping itu, dengan adanya ketentuan pemerintah Indonesia yang mengatur tentang revaluasi aset tetap, hal ini memicu perdebatan di kalangan pelaku ekonomis yang menganggap pemerintah secara tidak langsung telah merugikan pemegang saham minoritas khususnya publik. Pemerintah dianggap telah memberikan peluang bagi para emiten untuk melakukan "rekayasa" agar laporan keuangan terlihat bagus.

1.2. Perumusan Masalah

Dari uraian di atas mengenai berbagai perubahan dan penurunan profitabilitas yang dialami Pos Indonesia, serta adanya tekad untuk melakukan *corporate turnaround* oleh PT Pos Indonesia (Persero), maka perumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang melandasi kebijakan manajemen untuk melakukan revaluasi aset tetap?
2. Apakah motivasi manajemen Pos Indonesia melakukan revaluasi aset tetap?
3. Apakah dengan revaluasi aset tetap manajemen Pos Indonesia dapat mencapai tujuan yang diharapkan?
4. Apa yang seharusnya dilakukan Pos Indonesia untuk memperbaiki kinerja perusahaan?

1.3. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen dengan melakukan revaluasi aset tetap dapat memberikan dampak peningkatan kinerja keuangan perusahaan jika dilakukan terhadap keseluruhan aset yang dimiliki perusahaan dan dilakukan secara berkala. Selain itu diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai tambahan informasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan khususnya Pos Indonesia dalam pengembangan perusahaan ke depannya. Dan diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi suatu landasan pemikiran yang memberikan kontribusi bagi penelitian selanjutnya.

1.4. Metodologi Penelitian

Teknik penelitian yang digunakan bersifat studi pustaka, sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analitis, yaitu metode yang berusaha mengumpulkan data yang sesuai keadaan yang sebenarnya, menyajikan dan menganalisisnya sehingga dapat memberikan perbandingan yang cukup jelas mengenai objek yang diteliti yang kemudian dapat ditarik suatu kesimpulan.

Dalam menyusun tesis ini, sumber data yang digunakan adalah data primer maupun sekunder. Data primer didapatkan melalui proses wawancara mendalam (*depth interview*) dengan beberapa pegawai Pos Indonesia yang terlibat langsung dengan permasalahan ini serta beberapa pejabat Pos Indonesia maupun melalui diskusi. Data sekunder, yaitu data-data yang diperoleh dari bahan-bahan yang

tersedia di buku-buku dan sumber lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini yang akan membantu dalam mengolah dan menginterpretasikan data-data yang diperoleh. Adapun teknik pengumpulan data serta informasi yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian Kepustakaan, yaitu suatu metode penelitian yang dilakukan untuk memperoleh data yang bersifat teoritis dari literatur, artikel, jurnal, atau bahan tulisan lainnya yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti sehingga dapat dijadikan data sekunder. Tujuan dari penelitian kepustakaan ini adalah untuk mendapatkan landasan teori dan berbagai pengertian mengenai masalah yang diteliti.
2. Penelitian Lapangan, yaitu suatu metode penelitian yang digunakan dengan cara melakukan penelitian secara langsung terhadap masalah yang akan dibahas yang merupakan objek penelitian untuk mendapatkan data-data dan informasi yang diperlukan.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini terdiri dari:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan mengenai landasan teori yang berkaitan dengan aset tetap dan revaluasi aset tetap berdasarkan telaah literatur buku, jurnal, dan artikel.

BAB 3 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

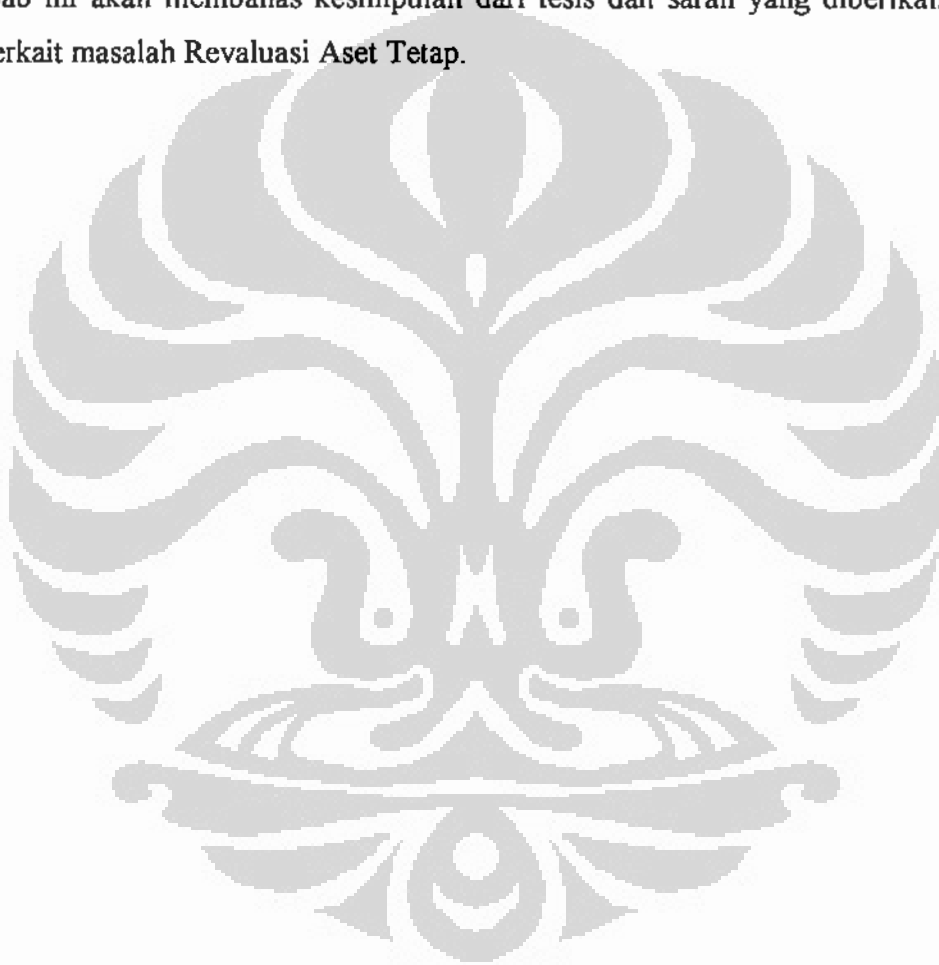
Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan dalam hal ini PT Pos Indonesia (Persero), Kinerja Pos Indonesia tahun 2004 s.d. 2007, dan Revaluasi Aset Tetap yang dilakukan oleh Pos Indonesia.

BAB 4 ANALISIS EFEKTIFITAS REVALUASI ASET TETAP TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN

Bab ini akan membahas mengenai analisis efektifitas revaluasi aset tetap terhadap kinerja Pos Indonesia tahun 2007.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan membahas kesimpulan dari tesis dan saran yang diberikan terkait masalah Revaluasi Aset Tetap.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian dan Karakteristik Aset Tetap

Dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (selanjutnya disebut PSAK) 2007 disebutkan bahwa salah satu unsur yang berkaitan langsung dengan pengukuran posisi keuangan adalah aset, yang merupakan sumber daya yang dikuasai oleh perusahaan sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi di masa depan diharapkan akan diperoleh perusahaan.

Aset yang dimiliki perusahaan tersebut dapat berupa kas, piutang, tanah, gedung, peralatan, dan lain-lain. Aset tersebut dalam neraca dikelompokkan menurut tingkat likuiditasnya, yaitu aset lancar dan aset tidak lancar. Suatu aset diklasifikasikan sebagai aset lancar apabila aset tersebut memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Diperkirakan akan direalisasi atau dimiliki untuk dijual atau digunakan dalam jangka waktu siklus operasi normal perusahaan, atau
2. Dimiliki untuk diperdagangkan atau untuk tujuan jangka pendek dan diharapkan akan direalisasi dalam jangka waktu 12 (dua belas) bulan dari tanggal neraca, atau
3. Berupa kas atau setara kas yang penggunaannya tidak dibatasi.

Aset selain kategori di atas diklasifikasikan sebagai aset tidak lancar yang menjadi pembahasan dalam penulisan ini.

Lebih lanjut PSAK 2007 menyatakan bahwa perusahaan menggunakan aset untuk memproduksi barang atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan dan keperluan pelanggan dan kemudian pelanggan akan bersedia membayar sehingga memberikan sumbangan kepada arus kas perusahaan. Aset perusahaan berasal dari transaksi atau peristiwa lain yang terjadi di masa lalu. Perusahaan biasanya memperoleh aset melalui pembelian atau produksi sendiri, tetapi transaksi atau peristiwa lain juga dapat menghasilkan aset.

Setiap perusahaan yang akan mulai beroperasi tentu membutuhkan gedung, mesin, atau kendaraan. Semua benda tersebut merupakan aset tetap. Aset

tetap merupakan sarana dan alat dalam melaksanakan kegiatan usaha suatu perusahaan.

Dalam PSAK No.16 (2007) disebutkan bahwa aset tetap adalah aset berwujud yang dimiliki untuk digunakan dalam produksi atau penyediaan barang atau jasa, untuk direntalkan kepada pihak lain, atau untuk tujuan administratif dan diharapkan untuk digunakan selama lebih dari satu periode.

Dalam kaitannya dengan aset tetap maka perusahaan akan mencatat nilai perolehan yang merupakan jumlah kas atau setara kas yang dibayarkan atau nilai wajar dari imbalan lain yang diserahkan untuk memperoleh suatu aset pada saat perolehan atau konstruksi atau, jika dapat diterapkan, jumlah yang diatribusikan ke aset pada saat pertama kali diakui. Biaya perolehan aset tetap tersebut diakui sebagai aset jika:

1. Besar kemungkinan manfaat ekonomis di masa depan berkenaan dengan aset tersebut akan mengalir ke entitas; dan
2. Biaya perolehan aset dapat diukur secara andal.

2.2. Pengakuan dan Pengukuran Awal Aset Tetap

Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa aset tetap harus diakui sebagai aset jika besar kemungkinan manfaat ekonomis di masa depan berkenaan dengan aset tersebut akan mengalir ke entitas dan biaya perolehan aset tersebut dapat diukur secara andal. Manfaat ekonomi masa depan yang terwujud dalam aset adalah potensi dari aset tersebut untuk memberikan sumbangan, baik langsung maupun tidak langsung, arus kas dan setara kas kepada perusahaan. Potensi tersebut dapat berbentuk sesuatu yang produktif dan merupakan bagian dari aktivitas operasional perusahaan atau dapat juga berbentuk sesuatu yang dapat diubah menjadi kas atau kemampuan untuk mengurangi pengeluaran kas, seperti penurunan biaya akibat penggunaan proses produksi alternatif.

Kemudian aset tetap itu dapat juga diperoleh untuk alasan keamanan atau lingkungan. Untuk perolehan aset seperti itu walaupun tidak secara langsung meningkatkan manfaat ekonomis masa depan dari suatu aset tetap yang ada, mungkin diperlukan bagi entitas untuk memperoleh manfaat ekonomis masa

depan dari aset yang lain. Dalam keadaan ini, perolehan aset tetap semacam itu memenuhi kualifikasi untuk diakui sebagai aset, karena aset tersebut memungkinkan perusahaan memperoleh manfaat ekonomis yang dihasilkan seandainya aset tersebut tidak diperoleh.

Dalam PSAK 16 (2007) paragraf 15 dan paragraf 16 dinyatakan bahwa suatu aset tetap yang memenuhi kualifikasi untuk diakui sebagai aset pada awalnya harus diukur sebesar biaya perolehan yaitu jumlah kas atau setara kas yang dibayarkan atau nilai wajar imbalan lain yang diberikan untuk memperoleh suatu aset pada saat perolehan atau konstruksi sampai dengan aset tersebut dalam kondisi dan tempat yang siap pakai untuk dipergunakan.

Biaya perolehan tersebut meliputi (PSAK 16 (2007) Par. 17):

1. Harga perolehannya, termasuk bea impor dan pajak pembelian yang tidak boleh dikreditkan setelah dikurangi diskon pembelian dan potongan-potongan lain;
2. Biaya-biaya yang dapat diatribusikan secara langsung untuk membawa aset ke lokasi dan kondisi yang diinginkan agar aset siap digunakan sesuai dengan keinginan dan maksud manajemen, termasuk di dalamnya:
 - a. Biaya pengiriman awal (*initial delivery*), biaya simpan, dan biaya bongkar muat (*handling costs*),
 - b. Biaya pemasangan (*instalation costs*),
 - c. Biaya profesional seperti biaya arsitek.
 - d. Biaya imbalan kerja (seperti yang didefinisikan dalam PSAK 24 (2007) tentang Imbalan Kerja) yang timbul secara langsung dari pembangunan atau akuisisi aset tetap, serta
 - e. Biaya pengujian aset apakah aset berfungsi dengan baik, setelah dikurangi hasil bersih penjualan produk yang dihasilkan sehubungan dengan pengujian tersebut.
3. Estimasi awal biaya pembongkaran dan pemindahan aset tetap dan restorasi lokasi aset. Kewajiban atas biaya tersebut timbul ketika aset tersebut diperoleh atau karena entitas menggunakan aset tersebut selama periode tertentu untuk tujuan selain untuk menghasilkan persediaan.

Untuk diakui sebagai aset dan dikelompokkan sebagai aset tetap maka syarat yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

1. Besar kemungkinan (*probable*) bahwa manfaat keekonomian di masa yang akan datang yang berkaitan dengan aset tersebut mengalir ke dalam perusahaan.
2. Biaya perolehan aset dapat diukur secara andal dimana transaksi pertukaran mempunyai bukti pembelian aset yang mengidentifikasi biayanya.
3. Aset yang digunakan dalam operasi atau kegiatan utama perusahaan dan tidak untuk dijual.
4. Memiliki umur ekonomi yang panjang, biasanya lebih dari satu tahun dan disusutkan nilainya.
5. Memiliki bentuk fisik yang aktual.

2.3. Penyusutan

Kieso dan Weygant (2007) memberikan pendapat tentang penyusutan sebagai berikut :

“Depreciation is defined as accounting process of allocating the cost of tangible assets to expense in a systematic and rational manner to those periods expected the benefit from the use of assets”.

Committee on Terminology dari AICPA yang dikutip oleh Baridwan (2000:307) memberikan definisi depresiasi sebagai berikut:

“Akuntansi depresiasi adalah suatu sistem akuntansi yang bertujuan untuk membagikan harga perolehan atau nilai dasar lain dari aset tetap berwujud, dikurangi nilai sisa jika ada, selama umur kegunaan unit tersebut ditaksir (mungkin berupa suatu kumpulan aset-aset) dalam suatu cara yang sistematis dan rasional. Hal ini merupakan proses alokasi bukan penilaian. Beban depresiasi untuk suatu tahun adalah bagian dari jumlah total beban itu yang dengan sistem tersebut dialokasikan ke tahun yang bersangkutan. Meskipun dalam alokasi diperhitungkan hal-hal yang terjadi selama tahun tersebut tidaklah dimaksud sebagai suatu alat pengukur terhadap akibat-akibat dari kejadian itu”.

Dapat disimpulkan bahwa penyusutan didefinisikan sebagai proses akuntansi dalam mengalokasikan biaya aset berwujud ke beban dengan cara yang sistematis dan rasional selama periode yang diharapkan mendapat manfaat dari penggunaan aset tersebut. Pendekatan ini digunakan karena nilai aset dapat berfluktuasi antara pada saat aset tersebut dibeli dan ketika dijual. Sehingga biaya aset dibebankan ke beban penyusutan selama estimasi umurnya, tanpa berusaha untuk menilai aset itu pada nilai pasar wajar antara tanggal akuisisi dan disposal.

Berdasarkan PSAK 16 (2007) paragraf 54 dinyatakan bahwa:

“Nilai residu dan umur manfaat setiap aset tetap harus di-review minimum setiap akhir tahun buku dan apabila ternyata hasil review berbeda dengan estimasi sebelumnya maka perbedaan tersebut harus diperlakukan sebagai perubahan estimasi akuntansi sesuai dengan PSAK 25 (2007) tentang Laba atau Rugi Bersih untuk Periode Berjalan, Koreksi Kesalahan Mendasar, dan Perubahan Kebijakan Akuntansi”.

Kemudian pada paragraf 64 dinyatakan bahwa:

“Metode penyusutan yang digunakan untuk aset harus di-review minimum setiap akhir tahun buku dan, apabila terjadi perubahan yang signifikan dalam ekspektasi pola konsumsi manfaat ekonomi masa depan dari aset tersebut, maka metode penyusutan harus diubah untuk mencerminkan perubahan pola tersebut. Perubahan metode penyusutan harus diperlakukan sebagai perubahan estimasi akuntansi sesuai dengan PSAK 25 (2007)”.

Lebih lanjut mengenai pembahasan tentang penyusutan ini, bahwa tidak semua harta dapat disusutkan. Menurut ketentuan Standar Akuntansi Keuangan, untuk dapat disusutkan harta tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Digunakan lebih dari satu tahun atau satu periode akuntansi,
2. Memiliki suatu masa manfaat yang terbatas,
3. Digunakan untuk operasional perusahaan atau untuk disewakan atau untuk tujuan administrasi.

Kemudian dasar yang ditetapkan untuk penyusutan merupakan fungsi dari dua faktor yaitu biaya perolehan dan nilai sisa atau pelepasan. Biaya perolehan telah dibahas di atas, sementara nilai sisa (*salvage value*) adalah estimasi jumlah yang akan diterima pada saat aset itu dijual atau ditarik dari penggunaannya. Nilai sisa merupakan jumlah dimana aset harus diturunkan nilainya atau disusutkan

selama masa manfaatnya. Dari sudut pandang praktis, nilai sisa seringkali dianggap sebesar nol karena nilainya sangat kecil, namun beberapa aset jangka panjang memiliki nilai sisa yang substansial.

Kieso dan Weygant (2007) menyatakan beberapa metode penyusutan yang digunakan antara lain:

1. Metode aktivitas (*activity method*)

Metode ini disebut juga pendekatan beban variabel, mengasumsikan bahwa penyusutan adalah fungsi dari penggunaan atau produktivitas dan bukan dari berlalunya waktu. Umur aset ini dinyatakan dalam istilah keluaran (*output*) yang disediakan (unit-unit yang diproduksi), atau masukan (*input*) seperti jumlah jam kerja. Secara konseptual, asosiasi biaya yang tepat ditetapkan dalam istilah *output* bukan jam yang digunakan, tetapi seringkali *output* ini sulit untuk diukur. Dalam kasus seperti ini, ukuran *input* seperti jam mesin adalah metode yang lebih tepat dalam mengukur jumlah beban penyusutan selama periode akuntansi tertentu.

2. Metode garis lurus (*straight line method*)

Metode ini mempertimbangkan penyusutan sebagai fungsi dari waktu, bukan fungsi dari penggunaan. Prosedur garis-lurus secara konseptual seringkali juga merupakan prosedur penyusutan yang paling sesuai. Apabila keusangan bertahap merupakan alasan utama atas terbatasnya umur ekonomis, maka penurunan kegunaannya akan konstan dari periode ke periode. Kelemahan metode ini adalah dasar asumsi yang tidak realistis bahwa masa manfaat aset itu sama setiap tahun dan beban reparasi dan pemeliharaan pada umumnya sama setiap tahun.

3. Metode beban menurun (dipercepat)

Terdapat dua jenis penyusutan beban menurun, yaitu;

a. Metode jumlah angka tahun (*sum-of-the-years-digits-method*)

Metode ini menghasilkan beban penyusutan yang menurun berdasarkan pecahan yang menurun dari biaya yang dapat disusutkan (biaya perolehan dikurangi nilai sisa). Setiap pecahan menggunakan jumlah angka tahun sebagai penyebut dan jumlah tahun estimasi umur yang tersisa pada awal tahun sebagai pembilang.

b. Metode Saldo Menurun (*declining balance method*)

Metode ini menggunakan tarif penyusutan (dalam persentase) berupa beberapa kelipatan dari metode garis lurus. Tarif saldo menurun dikalikan dengan nilai buku aset pada awal setiap periode, maka tarif saldo menurun yang konstan diaplikasikan pada nilai buku yang terus menurun yang menghasilkan beban penyusutan yang semakin rendah setiap tahunnya.

Pemilihan metode penyusutan seringkali didasarkan atas pertimbangan praktis. Banyak anggapan bahwa metode yang paling baik menandingkan pendapatan dengan beban yang harus digunakan. Pendapat lain menyatakan bahwa sulit untuk memproyeksikan pendapatan masa depan dan oleh karena itu kesederhanaan yang dianut oleh metode garis lurus harus digunakan.

2.4. Revaluasi Aset Tetap

Istilah revaluasi aset tetap terdapat dalam bidang akuntansi karena aset tetap yang dinilai berdasarkan prinsip biaya perolehan (*historical cost*) kurang mencerminkan nilai wajar yang dimiliki perusahaan, sehingga nilai yang disajikan dalam neraca adalah harga pasar pada saat terjadinya transaksi perolehan aset tersebut, baik perolehan tersebut melalui pembelian, pertukaran, hibah, atau cara lainnya.

Dalam PSAK 16 (1994) paragraf 66 dinyatakan bahwa pada umumnya revaluasi aset tetap tidak diperkenankan karena Standar Akuntansi Keuangan menganut penilaian aset berdasarkan harga perolehan atau harga pertukaran. Penyimpangan dari ketentuan ini mungkin dilakukan berdasarkan ketentuan pemerintah. Dalam hal ini laporan keuangan harus menjelaskan mengenai penyimpangan dari konsep harga perolehan di dalam penyajian aset tetap serta pengaruh daripada penyimpangan tersebut terhadap gambaran keuangan perusahaan. Selisih antara nilai revaluasi dengan nilai buku (nilai tercatat) aset tetap dibukukan dalam akun modal dengan nama Selisih Penilaian Kembali Aset Tetap.

Tidak diperkenalkannya revaluasi aset tetap dalam akuntansi dapat dimaklumi, karena selama penggunaannya dalam masa manfaat, aset tetap telah

memberikan kontribusi bagi produktivitas perusahaan. Melalui penyusutan telah pula terjadi beban bagi perusahaan yang selalu mengacu pada biaya perolehan (*historical cost*) yang akan mengurangi pendapatan. Selain itu, aset tetap akan mengalami keausan pada suatu waktu. Karena alasan tersebutlah seharusnya tidak dilakukan revaluasi, melainkan menambah nilai aset dengan melakukan perawatan dan perbaikan.

Kemudian seringkali biaya perolehan (*historical cost*) yang disajikan di neraca telah jauh berbeda dengan harga pasar aset tersebut pada saat laporan keuangan disusun. Perbedaan ini mengakibatkan posisi keuangan perusahaan tidak dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

Karena itu berdasarkan PSAK 16 (2007) paragraf 29 dinyatakan bahwa salah satu model yang dapat dipilih oleh suatu entitas sebagai kebijakan akuntansinya dalam mengukur nilai aset tetap setelah dilakukan pengakuan awal. Salah satu model tersebut adalah model revaluasi (*revaluation model*). Sedangkan pada PSAK 1994 masih menggunakan pendekatan *historical cost* disertai beberapa alasan, yaitu selain kelemahannya, metode *historical cost* masih dianggap sebagai alternatif terbaik karena:

1. Pada tanggal harga perolehan, harga perolehan menunjukkan nilai pasar wajar.
2. Harga perolehan merupakan transaksi yang benar-benar terjadi dan bukan dugaan.
3. Keuntungan dan kerugian seharusnya diakui pada saat terjadinya, bukan sekedar hasil perkiraan.

Namun, ada beberapa pendapat yang menentang pemakaian pendekatan *historical cost* dengan mengajukan beberapa metode alternatif yang lebih baik. Untuk mengurangi dampak penggunaan prinsip *historical cost* dan untuk mencapai tujuan utama dari penyusunan laporan keuangan sebagai penyedia informasi keuangan yang dapat diandalkan dalam proses pengambilan keputusan maka berdasarkan PSAK 2007 telah diperkenankan melakukan revaluasi aset tetap yang berlaku efektif 1 Januari 2008.

Sebelum berlakunya PSAK 16 (2007), jika perusahaan melakukan revaluasi aset tetap yang pada umumnya dilakukan berdasarkan ketentuan perpajakan, maka pada opini auditor harus ada catatan dan penjelasan tambahan

berkaitan dengan hal tersebut. Dengan mulai berlakunya PSAK 16 (2007) sejak 1 Januari 2008, maka perusahaan diperbolehkan untuk memilih model pencatatan aset tetap (setelah pengakuan awal) apakah menggunakan model biaya ataupun model revaluasi, dan harus diterapkan terhadap seluruh aset tetap dalam kelompok yang sama.

Jika menggunakan model Revaluasi, maka setelah diakui sebagai aset, suatu aset tetap yang nilai wajarnya dapat diukur secara andal harus dicatat pada jumlah revaluasian, yaitu nilai wajar pada tanggal revaluasi dikurangi akumulasi penyusutan dan akumulasi rugi penurunan nilai yang terjadi setelah tanggal revaluasi. Revaluasi harus dilakukan dengan keteraturan yang cukup regular untuk memastikan bahwa jumlah tercatat tidak berbeda secara material dari jumlah yang ditentukan dengan menggunakan nilai wajar pada tanggal neraca (PSAK 16 (2007) paragraf 31).

Dalam paragraph 34 diatur lebih lanjut bahwa frekuensi revaluasi tergantung perubahan nilai wajar dari suatu aset tetap yang direvaluasi. Jika nilai wajar dari aset yang direvaluasi berbeda secara material dari jumlah tercatatnya, maka revaluasi lanjutan perlu dilakukan. Beberapa aset tetap mengalami perubahan nilai wajar secara signifikan dan fluktuatif, sehingga perlu direvaluasi secara tahunan. Revaluasi tahunan seperti itu tidak perlu dilakukan apabila perubahan nilai wajar tidak signifikan. Namun demikian, aset tersebut mungkin perlu direvaluasi setiap tiga atau lima tahun sekali.

Paragraf 36 menjelaskan bahwa jika suatu aset tetap direvaluasi, maka seluruh aset tetap dalam kelompok yang sama harus direvaluasi. Paragraf 39 dan 40 mengatur mengenai perlakuan pencatatan atas peningkatan ataupun penurunan jumlah tercatat aset akibat revaluasi sebagai berikut:

1. Jika jumlah tercatat aset meningkat akibat revaluasi, kenaikan tersebut langsung dikreditkan ke Ekuitas pada bagian Surplus Revaluasi. Namun kenaikan tersebut harus diakui dalam laporan laba rugi sehingga sebesar jumlah penurunan nilai aset akibat revaluasi yang pernah diakui sebelumnya dalam laporan laba rugi (paragraf 39).
2. Jika jumlah tercatat aset turun akibat revaluasi, penurunan tersebut diakui dalam laporan laba rugi. Namun, penurunan nilai akibat revaluasi tersebut

langsung didebit ke ekuitas pada bagian surplus revaluasi selama penurunan tersebut tidak melebihi saldo kredit surplus revaluasi untuk aset tersebut (paragraf 40).

Terdapat ketentuan transisi PSAK 16 (revisi 2007) yang mengatur bahwa:

1. Perusahaan yang sebelum penerapan PSAK ini telah melakukan revaluasi aset tetap dan kemudian menggunakan model biaya sebagai kebijakan akuntansi pengukuran aset tetapnya, maka nilai revaluasi aset tetap tersebut dianggap sebagai biaya perolehan (*deemed cost*). Biaya perolehan tersebut adalah nilai pada saat PSAK ini diterbitkan (paragraf 83).
2. Perusahaan yang sebelum penerapan PSAK ini pernah melakukan revaluasi aset tetap dan masih memiliki saldo selisih nilai revaluasi aset tetap, maka pada saat penerapan pertama kali PSAK ini harus mereklasifikasi seluruh saldo selisih nilai revaluasi aset tetap tersebut ke saldo laba. Hal tersebut harus diungkapkan.

2.4.1. Manfaat dan Biaya Revaluasi Aset Tetap

Revaluasi aset tetap memungkinkan perusahaan untuk memperhitungkan perubahan dalam nilai wajar aset yang berdampak langsung dalam laporan keuangan. Perlunya menilai kembali aset tetap tertentu menimbulkan masalah dalam perdebatan atas efek dari perubahan nilai aset tetap tersebut. Beberapa perusahaan mempertimbangkan dengan melakukan revaluasi aset tetap akan membawa laporan keuangan ke dalam situasi ekonomi dan keuangan yang sebenarnya kepada investor. Apabila nilai buku dari aset tetap jauh berbeda dari nilai wajarnya, maka manajemen perlu melakukan penyesuaian yang relevan dalam rangka untuk mengurangi informasi asimetri (Brown *et al.*, 1992), meskipun hal ini berarti terjadinya peningkatan nilai buku dari aset tetap akan menimbulkan pertanyaan bagi sebagian pemegang kepentingan.

Namun perlu menjadi pertimbangan manajemen juga bahwa melakukan revaluasi aset tetap akan menimbulkan biaya langsung. Salah satunya adalah biaya untuk mendapatkan perkiraan yang wajar dari nilai aset tersebut. Dalam beberapa kasus, biaya audit menjadi sangat tinggi di mana auditor harus

memastikan asumsi yang dibuat ketika perusahaan appraisal yang memperkirakan nilai aset yang direvaluasi tersebut dalam nilai yang wajar. Tentu sulit untuk mengukur biaya dari waktu yang dihabiskan di dalam diskusi dan negosiasi antara auditor dan manajemen pada nilai aset yang akan didata (Brown *et al.*, 1992).

Banyak tujuan yang ingin dicapai perusahaan dalam melakukan revaluasi aset tetap antara lain sebagai antisipasi terhadap situasi perekonomian yang kurang stabil, antisipasi atas ketidaksesuaian antara unsur biaya dengan penghasilan dan antara nilai buku dengan nilai intrinsik perusahaan. Beberapa pertimbangan manajemen melakukan kebijakan revaluasi aset berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Easton (1993) terhadap perusahaan-perusahaan di Australia antara lain:

1. menghindari kegagalan teknikal dalam kesepakatan hutang (*debt covenant*)
2. menghindari *hostile take-over*
3. mengurangi informasi asimetri dengan para *shareholders*.

Adapun manfaat-manfaat yang dapat dirasakan perusahaan antara lain:

1. Penyajian nilai aset tetap akan mencerminkan nilai yang lebih wajar dan mencerminkan nilai sesungguhnya sehingga posisi keuangan perusahaan menjadi lebih baik.
2. Dengan naiknya nilai aset sedangkan nilai hutang tidak bertambah maka akan menjadikan rasio hutang terhadap modal (*debt to equity ratio*) akan menjadi lebih baik.
3. Dengan dikapitalisasinya selisih revaluasi aset tetap dan dibagikan sebagai saham bonus, akan menjadikan saham emiten di bursa menjadi lebih likuid dan akan menarik pemodal serta membuka peluang untuk menarik dana masyarakat melalui penawaran berikutnya.
4. Bagi pemegang obligasi, revaluasi aset tetap memberikan keyakinan bahwa obligasi dijamin oleh aset yang cukup.
5. Terjadi penghematan pajak perusahaan karena adanya kenaikan biaya penyusutan dari selisih lebih nilai revaluasi aset tetap yang dapat disusutkan. Dengan dilakukan revaluasi aset tetap, laporan keuangan perusahaan lebih mencerminkan keadaan yang sebenarnya, sehingga dapat dijadikan bahan

pertimbangan oleh pihak perbankan untuk memberikan pinjaman kepada perusahaan.

Dalam survey yang dilakukan oleh Easton (1993), disebutkan bahwa alasan utama perusahaan-perusahaan di Australia melakukan revaluasi aset tetap adalah untuk menyajikan suatu pandangan yang wajar dan sesungguhnya (*true and fair view*) mengenai kinerja dan posisi keuangan perusahaan. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Cotter (1999) yang menyatakan bahwa faktor utama perusahaan-perusahaan lebih memilih untuk “mengakui” (*recognize*) revaluasi aset tetap pada laporan keuangan dibanding sekedar hanya “mengungkapkan” (*disclose*) dalam *footnotes* adalah harapan-harapan manajemen bahwa tindakan tersebut akan dapat lebih mencerminkan peningkatan nilai ekonomis sesungguhnya (*true economic value*) atas aset yang dimiliki perusahaan.

Berkaitan dengan tingkat *leverage*, Easton (1993) melaporkan bahwa motivasi paling umum kedua mengapa perusahaan-perusahaan di Australia melakukan revaluasi aset tetap adalah untuk mempengaruhi rasio hutang terhadap total aset (*leverage ratio*). Penelitian yang sama yang dilakukan oleh Brown, Izan dan Loh (1992), Cotter dan Zimmer (1995), dan Cotter (1999) yang mengungkapkan bahwa perusahaan-perusahaan di Australia memiliki kecenderungan untuk melakukan revaluasi aset tetap pada kondisi dimana tingkat *leverage* perusahaan berada pada level yang tinggi, dengan pertimbangan bahwa cadangan kapasitas peminjaman akan dapat ditunjukkan melalui peningkatan nilai buku aset dan ekuitas, sehingga diharapkan hal tersebut dapat menurunkan tingkat *leverage* yang dilaporkan.

Selain itu revaluasi aset tetap sesungguhnya dapat mempengaruhi peningkatan kapasitas pinjaman pada dua sisi. Pertama, selain memiliki kemampuan untuk menurunkan tingkat *leverage* yang dilaporkan, kedua, revaluasi aset juga dapat meningkatkan nilai aset yang ditawarkan sebagai jaminan (*collateral*) atas kewajiban perusahaan.

Whittered dan Chan (1992) mengatakan bahwa dengan menurunnya tingkat *leverage* yang dilaporkan, dapat menjelaskan mengapa revaluasi aset sering dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan kapasitas pinjaman dan diperolehnya investasi baru.

Secara logis, tingkat *leverage* yang tinggi dapat menyebabkan rendahnya kapasitas peminjaman perusahaan serta jumlah dividen dibagikan di masa mendatang. Meskipun demikian, kapasitas peminjaman sesungguhnya tidak hanya bergantung pada kedua hal tersebut, tetapi kepada seberapa jauh kreditor menilai kemampuan perusahaan tersebut untuk melunasi kewajiban-kewajibannya.

Penilaian peminjam tersebut umumnya didasarkan pada dua kriteria utama yaitu:

1. Posisi arus kas periode berjalan dan seberapa besar nilai aset perusahaan yang ditawarkan sebagai jaminan.
2. Digunakan untuk menentukan *exit value* yang diharapkan pada situasi seandainya kewajiban tersebut terpaksa dilunasi melalui penjualan aset perusahaan.

Dapat disimpulkan di sini bahwa *exit value* memainkan peranan cukup penting sebagai jaminan terhadap kewajiban perusahaan.

Bila kita lihat perusahaan yang masuk dalam kategori *underinvestment* umumnya terjadi karena kapasitas peminjaman perusahaan berada di bawah level optimal. Pada hakekatnya, penilaian aset yang rendah tidak akan menurunkan kapasitas peminjaman perusahaan selama kreditor memperoleh suatu keyakinan yang memadai (*reasonable assurance*) bahwa arus kas dari aktivitas operasi mengindikasikan perusahaan tersebut memiliki kemampuan untuk melunasi kewajibannya. Tetapi apabila arus kas dari aktivitas operasi mengindikasikan kemungkinan terjadinya masalah dalam pelunasan kewajiban di kemudian hari, secara logis pihak manajemen akan cenderung untuk memperkecil risiko kredit tersebut dengan cara melakukan penilaian kembali aset menurut nilai sekarang (*current value*).

Di sini terlihat bahwa terjadi upaya pihak manajemen untuk menunjukkan kepada kreditor suatu risiko kredit yang rendah hasil ciptaan dari tingginya nilai aset melalui penilaian kembali aset dengan tingginya risiko kredit sesungguhnya yang disebabkan oleh lemahnya arus kas dari aktivitas operasi perusahaan. Hal ini secara implisit menunjukkan bahwa *economic benefit* yang ditimbulkan melalui revaluasi aset sesungguhnya akan lebih besar untuk perusahaan-perusahaan yang

sedang mengalami kesulitan likuiditas dan diindikasikan akan mengalami *default* dalam pelunasan kewajibannya di kemudian hari.

Dilihat dari aspek penilaian perusahaan di masa datang, tugas utama pihak manajemen sebagai agen adalah memaksimalkan kesejahteraan pemilik perusahaan (prinsipal). Dengan kata lain pihak manajemen dituntut untuk mampu memenuhi target tertentu yang ditetapkan oleh pemilik, yaitu tingkat pengembalian (*rate of return*) yang diharapkan pemilik perusahaan di masa mendatang, dimana tingkat pengembalian yang diharapkan tersebut tercermin melalui harga saham perusahaan tersebut di pasar.

Berdasarkan tujuan dan motivasi manajemen perusahaan atas kebijakan revaluasi aset tetap yang diambil tentu akan menimbulkan biaya. Beberapa biaya yang ditimbulkan dari kegiatan revaluasi aset tetap tentu telah dapat diprediksi nilainya oleh perusahaan karena hal tersebut merupakan nilai kuantitas yang harus dikeluarkan seperti:

1. Pajak Penghasilan yang terutang atas selisih revaluasi aset tetap sebesar 10% dan bersifat final.
2. Biaya *fee* perusahaan penilai (*appraisal*).
3. Biaya *fee* konsultan pajak dan akuntan publik.
4. Bila selisih revaluasi aset tetap akan dikapitalisasi ke modal disetor maka proses tersebut harus melalui pencatatan di akte notaris, sehingga akan timbul biaya *fee* ke notaris.
5. Jika perusahaan merupakan perusahaan yang telah *go public* dan berniat membagikan saham bonus dari hasil selisih revaluasi aset tetap yang dikapitalisasi tersebut, maka akan dikeluarkan biaya-biaya sebagai berikut:
 - a. *Listing fee* kepada bursa efek untuk tambahan saham bonus.
 - b. Biaya notaris untuk pembuatan akte pembagian saham bonus.
 - c. Mencetak saham baru.

Dalam rangka mengantisipasi besarnya biaya yang dikeluarkan tersebut maka perusahaan dalam melakukan revaluasi aset tetap tidak akan terlepas dari perhitungan seberapa besar tingkat kepastian selisih revaluasi tersebut akan mampu merefleksikan nilai ekonomi aset perusahaan yang sesungguhnya. Perusahaan akan mengakui kenaikan nilai asetnya dengan harapan bahwa setelah

revaluasi akan terjadi peningkatan kinerja perusahaan yang diwujudkan dengan peningkatan laba dan arus kas di masa datang.

Oleh karena itu perusahaan sebaiknya mempertimbangkan dengan baik sebelum memutuskan melakukan revaluasi atas aset tetapnya karena peningkatan nilai buku aset akan berdampak langsung pada penurunan tingkat pengembalian (*rate of return*) di masa sekarang.

Di lain pihak perusahaan juga harus mempertimbangkan kemungkinan terjadinya kekeliruan dari kebijakan revaluasi aset tetap tersebut. Aboody (1999) dalam penelitiannya membuktikan bahwa revaluasi aset tetap merupakan salah satu mekanisme *signaling* yang baik dalam menginformasikan hal-hal yang berhubungan dengan nilai dan kinerja perusahaan di masa datang. Hal ini juga didukung dengan studi empiris yang dilakukan oleh Gaermynek dan Veugelers (1999) yang melakukan penelitian terhadap perusahaan di Belgia. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa perusahaan yang tergolong dalam kategori berhasil ternyata memilih untuk tidak melakukan revaluasi aset tetap sebagai suatu pemberian *signal* yang dapat dipercaya dalam menginformasikan kondisi keuangan perusahaan kepada investor.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut telah membuktikan bahwa pihak eksternal mengantisipasi tindakan manajer "*opportunis*" yang lebih memanfaatkan revaluasi aset tetap untuk tujuan "mempercantik laporan keuangan" dibandingkan untuk tujuan mendapatkan nilai wajar aset perusahaan yang dimilikinya sehingga sesungguhnya tidak terjadi peningkatan nilai aset sebesar yang diakui dalam laporan keuangan karena tidak akan tercermin dalam perubahan laba dan arus kas di masa datang.

2.4.2 Revaluasi Aset Tetap dari Sisi Perpajakan

Berdasarkan ketentuan Pasal 19 UU Nomor 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan UU Nomor 17 Tahun 2000, Menteri Keuangan berwenang menetapkan peraturan tentang penilaian kembali aset tetap apabila terjadi ketidaksesuaian antara unsur biaya dengan penghasilan karena terdapat perkembangan harga seperti karena inflasi.

Untuk menindaklanjuti ketentuan UU PPh tersebut, Menteri Keuangan menerbitkan Keputusan Menteri Keuangan No. 486/KMK.03/2002 tanggal 28 November 2002 tentang Penilaian Kembali Aset Tetap Perusahaan untuk Tujuan Perpajakan yang melandasi wajib pajak badan dalam melakukan revaluasi aset tetapnya. Dalam ketentuan tersebut, wajib pajak dapat melakukan revaluasi aset tetap apabila telah memenuhi seluruh kewajiban perpajakannya sampai dengan masa pajak terakhir sebelum masa pajak dilakukannya revaluasi. Selanjutnya penilaian kembali tersebut dapat dilakukan terhadap sebagian atau seluruh aset termasuk aset tetap yang sudah pernah dilakukan revaluasi yang dimiliki wajib pajak.

Penilaian kembali aset tetap perusahaan harus dilakukan berdasarkan nilai pasar atau nilai wajar aset tetap tersebut yang berlaku pada saat penilaian kembali yang ditetapkan oleh perusahaan jasa penilai atau ahli penilai yang diakui atau memperoleh ijin dari pemerintah.

Pada pasal 5 Keputusan Menteri Keuangan No. 486/KMK.03/2002 tanggal 28 November 2002 tentang Penilaian Kembali Aset Tetap Perusahaan untuk Tujuan Perpajakan dinyatakan bahwa selisih lebih penilaian kembali aset tetap diatas nilai buku fiskal semula setelah dikompensasikan terlebih dahulu dengan sisa kerugian fiskal tahun-tahun sebelumnya berdasarkan ketentuan pasal 6 ayat (2) UU PPh yang berlaku, dikenakan pajak penghasilan yang bersifat final sebesar 10%.

Berdasarkan Keputusan Direktur Jendral Pajak No. KEP 519/PJ/2002 tanggal 2 Desember 2002 mengenai Tata Cara dan Prosedur Pelaksanaan Penilaian Kembali Aset Tetap Perusahaan untuk Tujuan Perpajakan dimana pada peraturan ini menjelaskan tata cara bagi wajib pajak dalam melakukan revaluasi aset tetap. Dalam pasal 1 Keputusan Dirjen Pajak tersebut dinyatakan bahwa wajib pajak yang melakukan penilaian kembali aset tetap perusahaan untuk tujuan perpajakan wajib mendapatkan persetujuan Direktur Jendral Pajak dengan mengajukan permohonan kepada Kepala Kantor Wilayah yang membawahi Kantor Pelayanan Pajak tempat Wajib Pajak terdaftar (KPP domisili), paling lambat 30 hari kerja setelah tanggal dilakukannya penilaian kembali aset tetap.

Selanjutnya seiring perkembangan, dikeluarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 79/PMK.03/2008 yang ditetapkan pada tanggal 23 Mei 2008 yang mengatur mengenai penilaian kembali aset tetap perusahaan untuk tujuan perpajakan. PMK ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dan merupakan pengganti dari Keputusan Menteri Keuangan No. 486/KMK.03/2002. Beberapa ketentuan pokok menurut PMK No. 79 tahun 2008 adalah:

1. Untuk melakukan penilaian kembali aset tetap perusahaan, perusahaan mengajukan permohonan kepada Direktur Jenderal Pajak (pasal 2 ayat 1);
2. Penilaian kembali aset tetap Perusahaan dilakukan terhadap :
 - a. Seluruh aset tetap berwujud, termasuk tanah yang berstatus hak milik atau hak guna bangunan; atau
 - b. Seluruh aset tetap berwujud tidak termasuk tanah, yang terletak atau berada di Indonesia, dimiliki, dan dipergunakan untuk mendapatkan, menagih, dan memelihara penghasilan yang merupakan Objek Pajak (Pasal 3 ayat 1);
3. Penilaian kembali aset tetap perusahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak dapat dilakukan kembali sebelum lewat jangka waktu 5 (lima) tahun terhitung sejak penilaian kembali aset tetap perusahaan terakhir yang dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan ini (Pasal 3 ayat 2);
4. Sejak bulan dilakukannya penilaian kembali aset tetap perusahaan, berlaku ketentuan sebagai berikut:
 - a. dasar penyusutan fiskal aset tetap yang telah memperoleh persetujuan penilaian kembali adalah nilai pada saat penilaian kembali
 - b. masa manfaat fiskal aset tetap yang telah dilakukan penilaian kembali aset tetap perusahaan disesuaikan kembali menjadi masa manfaat penuh untuk kelompok aset tetap tersebut,
 - c. perhitungan penyusutan dimulai sejak bulan dilakukannya penilaian kembali aset tetap perusahaan (Pasal 7 ayat 1);
5. Untuk bagian tahun pajak sampai dengan bulan sebelum bulan dilakukannya penilaian kembali aset tetap perusahaan berlaku ketentuan sebagai berikut:
 - a. dasar penyusutan fiskal aset tetap adalah dasar penyusutan fiskal pada awal tahun pajak yang bersangkutan,

- b. sisa masa manfaat fiskal aset tetap adalah sisa manfaat fiskal pada awal tahun pajak yang bersangkutan,
 - c. perhitungan penyusutannya dihitung secara prorata sesuai dengan banyaknya bulan dalam bagian tahun pajak tersebut (Pasal 7 ayat 2);
6. Penyusutan fiskal aset tetap yang tidak memperoleh persetujuan penilaian kembali aset tetap perusahaan, tetap menggunakan dasar penyusutan fiskal dan sisa manfaat fiskal semula sebelum dilakukannya penilaian kembali aset tetap perusahaan (Pasal 7 ayat 3);
7. Selisih lebih penilaian kembali aset tetap perusahaan di atas nilai sisa buku komersial semula setelah dikurangi dengan Pajak Penghasilan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 harus dibukukan dalam neraca komersial pada perkiraan modal dengan nama “Selisih Lebih Penilaian Kembali Aset Tetap Perusahaan Tanggal “ (Pasal 9 ayat 1);

Dalam rezim yang lama, yaitu PSAK 16 sebelum revisi dan KMK No. 486/KMK.03/2002, hampir pasti kedua ketentuan itu sejalan sehingga koreksi atas aset tetap dan penyusutannya (perbedaan penyusutan fiskal dan komersial) umumnya hanya menimbulkan beda waktu saja, dan tentu saja, aset dan kewajiban pajak tangguhan. Hal ini disebabkan karena adanya kemungkinan komersial melakukan revaluasi, sekalipun fiskal tidak, ataupun sebaliknya (fiskal melakukan revaluasi tetapi komersial tidak). Lebih lanjut, dalam tulisan tersebut juga dijelaskan bahwa revaluasi juga mengakibatkan adanya risiko lain yaitu timbulnya salah interpretasi dari pihak fiskus setelah melihat neraca Wajib Pajak. Kesalahan interpretasi ini muncul akibat adanya selisih revaluasi yang tidak didukung dengan pembayaran PPh Final, karena mungkin WP tersebut tidak mengajukan permohonan revaluasi ke DJP.

Beberapa perbedaan pengaturan revaluasi aset menurut perpajakan (PMK 79/2008) dibandingkan dengan akuntansi (PSAK 16 (2007)) adalah sebagai berikut:

1. Secara perpajakan, untuk melakukan penilaian kembali aset tetap, perusahaan harus memperoleh ijin dari Dirjen Pajak terlebih dahulu. Secara akuntansi, berdasarkan PSAK 16 (2007) tidak diperlukan adanya persetujuan dari Dirjen Pajak untuk membukukan aset tetap model revaluasian.

2. Berdasarkan PSAK 16 (2007) paragraf 36 diatur bahwa jika suatu aset tetap direvaluasi, maka seluruh aset tetap dalam kelompok yang sama harus direvaluasi. Dalam hal ini, PSAK memperbolehkan perusahaan untuk melakukan revaluasi aset menurut kelompok aset tertentu (tidak harus terhadap keseluruhan aset tetap). Perusahaan juga diperbolehkan untuk melakukan revaluasi secara bergantian antara kelompok aset tetap yang berbeda (*rolling basis*) seperti yang dijelaskan dalam paragraf 38. Sedangkan perpajakan dalam PMK 79/2008 mengharuskan revaluasi dilakukan terhadap seluruh aset tetap berwujud.
3. Selanjutnya, berdasarkan PSAK 16 (2007) paragraf 34 diatur bahwa perusahaan dapat melakukan revaluasi aset dengan frekuensi revaluasi tergantung perubahan nilai wajar dari suatu aset tetap yang direvaluasi. Jika nilai wajar dari aset yang direvaluasi berbeda secara material dari jumlah tercatatnya, maka revaluasi lanjutan perlu dilakukan. Beberapa aset tetap mengalami perubahan nilai wajar secara signifikan dan fluktuatif, sehingga perlu direvaluasi secara tahunan. Sedangkan secara perpajakan menurut PMK 79/2008 diatur bahwa penilaian kembali aset tetap perusahaan tidak dapat dilakukan kembali sebelum lewat jangka waktu 5 tahun terhitung sejak penilaian kembali aset tetap perusahaan terakhir yang dilakukan berdasarkan PMK ini.
4. Perbedaan lainnya yang menjadi permasalahan adalah pengaturan menurut Pasal 9 ayat (1) PMK 79/2008 yang menyatakan bahwa selisih lebih penilaian kembali aset tetap perusahaan harus dibukukan dalam neraca komersial pada perkiraan modal dengan nama "Selisih Lebih Penilaian Kembali Aset Tetap Perusahaan Tanggal". Sedangkan PSAK 16 (2007) mengatur pencatatan selisih revaluasi aset terutama dalam paragraf 39 dan paragraf 40. Dalam paragraf 39 PSAK 16 (2007) diatur bahwa jika jumlah tercatat aset meningkat akibat revaluasi, kenaikan tersebut langsung dikredit ke ekuitas pada bagian surplus revaluasi. Namun, kenaikan tersebut harus diakui dalam laporan laba rugi hingga sebesar jumlah penurunan nilai aset akibat revaluasi yang pernah diakui sebelumnya dalam laporan laba rugi. Selanjutnya, paragraf 40 mengatur bahwa jika jumlah tercatat aset turun akibat revaluasi, penurunan

tersebut diakui dalam laporan laba rugi. Namun, penurunan nilai akibat revaluasi tersebut langsung didebit ke ekuitas pada bagian surplus revaluasi selama penurunan tersebut tidak melebihi saldo kredit surplus revaluasi untuk aset tersebut. Dari pengaturan kedua paragraf PSAK 16 (2007) tersebut, jelas akan terjadi perbedaan pengakuan saldo selisih revaluasi aset tetap dengan pengaturan menurut PMK 79/2008.

5. Selain itu, perlu diperhatikan juga pengaturan masa transisi penerapan PSAK 16 (2007) dalam paragraf 84 yang menggariskan bahwa perusahaan yang sebelumnya pernah melakukan revaluasi aset tetap dan masih memiliki saldo selisih nilai revaluasi aset tetap, maka pada saat penerapan pertama kali PSAK 16 (2007) ini harus mereklasifikasi seluruh saldo selisih nilai revaluasi aset tetap tersebut ke saldo laba. Sedangkan PMK 79/2008 tidak mengatur mengenai hal ini.

Ketidaksinkronan antara pengaturan menurut PMK 79/2008 dengan PSAK 16 (2007) tersebut merupakan permasalahan yang banyak dipermasalahkan oleh para praktisi akuntansi di Indonesia. Pasal 9 PMK 79 tahun 2008 mengatur mengenai bagaimana sebuah perusahaan mencatat dalam neraca komersial selisih lebih kenaikan atas penilaian kembali aset tetap. Pengaturan mekanisme pencatatan tersebut yang menghambat perusahaan manufaktur yang menggunakan model biaya untuk melakukan penilaian kembali aset tetap untuk tujuan perpajakan. Demikian pula dengan perusahaan perhotelan misalnya, yang menggunakan model revaluasian untuk mencatat properti investasinya akan mengalami kendala dalam hal yang sama. Bagaimana mencatat suatu transaksi dalam laporan keuangan akan lebih tepat bila diserahkan sepenuhnya dengan mengikuti standar akuntansi yang berlaku umum.

Model revaluasian dan model biaya dalam standar akuntansi keuangan (PSAK 16 2007 dan PSAK 13 2007) telah menyediakan standar yang jelas mengenai bagaimana mengukur, mencatat, dan melaporkan revaluasi aset tetap. Termasuk model biaya, meskipun dalam neraca tidak mencatat mengenai harga aset tetap setelah revaluasian, namun dalam model tersebut terdapat mekanisme bagaimana melaporkan nilai wajar suatu aset tetap. Karena itu, jika Pasal 9 PMK

79 tahun 2008 dihapuskan pun maka masih ada standar akuntansi yang pasti akan menjadi rujukan pada saat menyusun laporan keuangan.

Lebih lanjut Tarkosunaryo (2009) yang dimuat majalah Akuntan Indonesia, memaparkan antara lain bahwa revisi pasal 9 PMK 79 tahun 2008 merupakan salah satu penyelesaian yang bijaksana agar perusahaan yang memilih model biaya atau yang mencatat properti investasi dengan menggunakan model revaluasian dapat melakukan penilaian kembali untuk tujuan perpajakan.

Dijelaskan juga dalam tulisan Tarkosunaryo (2009) tersebut bahwa:

“Bagaimana mencatat suatu transaksi dalam laporan keuangan akan lebih tepat bila diserahkan sepenuhnya dengan mengikuti standar akuntansi yang berlaku umum. Ini adalah domainnya akuntansi. Standar akuntansi telah disusun melalui proses yang cermat, mempertimbangkan berbagai macam aspek dan *framework* yang jelas serta melibatkan semua *stakeholdernya*.”

Sementara hal senada juga disampaikan oleh Fransisca (2008) yang memaparkan antara lain bahwa ketidaksejajaran antara PSAK 16/2007 dengan PMK 79/2008 hampir pasti berujung pada banyaknya kesulitan, terutama yang terkait dengan penerapan dampak pajak tangguhan seperti yang diatur dalam PSAK 46 Akuntansi Pajak Tangguhan.

2.5. Pengukuran Kinerja

2.5.1. Definisi

Pengertian kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997:503) adalah merupakan kata benda yang artinya, sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Sedangkan penilaian kinerja menurut Mulyadi (1997:419) adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Sedangkan

pengertian kinerja keuangan adalah penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba.

Kemudian tujuan penilaian kinerja adalah (Mulyadi, 1997):

"Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran."

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja dan waktu serta penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

2.5.2. Cara Penilaian Kinerja

Laporan keuangan yang diterbitkan oleh perusahaan merupakan salah satu sumber informasi mengenai posisi keuangan perusahaan, kinerja serta perubahan posisi keuangan perusahaan, yang sangat berguna untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat. Agar informasi yang tersaji menjadi lebih bermanfaat dalam pengambilan keputusan, data keuangan harus dikonversi menjadi informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan ekonomis. Hal ini ditempuh dengan cara melakukan analisis laporan keuangan. Analisis yang sering digunakan adalah dalam bentuk rasio-rasio keuangan. Foster (1986) menyatakan empat hal yang mendorong analisis laporan keuangan dilakukan dengan model rasio keuangan yaitu:

1. Untuk mengendalikan pengaruh perbedaan besaran antar perusahaan atau antar waktu.
2. Untuk membuat data menjadi lebih memenuhi asumsi alat statistik yang digunakan.
3. Untuk menginvestigasi teori yang terkait dengan dengan rasio keuangan.
4. Untuk mengkaji hubungan empiris antara rasio keuangan dan estimasi atau prediksi variabel tertentu (seperti kebangkrutan atau *financial distress*).

Rasio analisis tradisional berfokus pada profitabilitas, solvabilitas, dan likuiditas. Perusahaan yang mengalami kerugian, tidak dapat membayar kewajiban atau tidak likuid mungkin memerlukan restrukturisasi. Untuk mengetahui adanya gejala kebangkrutan diperlukan suatu model untuk memprediksi *financial distress* untuk menghindari kerugian dalam nilai investasi.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengkaji manfaat yang bias dipetik dari analisis rasio keuangan. Seperti Altman (1968), merupakan penelitian awal yang mengkaji pemanfaatan analisis rasio keuangan sebagai alat untuk memprediksi kebangkrutan perusahaan. Dengan menggunakan analisis diskriminan, fungsi diskriminan akhir yang digunakan untuk memprediksi kebangkrutan perusahaan memasukkan rasio-rasio keuangan berikut: *working capital/total assets*, *retained earnings/total assets*, *earnings before interest and taxes/total assets*, *market value equity/book value of total debt*, *sales/total assets*.

Macfoedz (1994) menguji manfaat rasio keuangan dalam memprediksi laba perusahaan di masa yang akan datang. Rasio keuangan yang digunakan adalah *cash flows/current liabilities*, *net worth and total liabilities/fixed assets*, *gross profit/sales*, *operating income/sales*, *net income/sales*, *quick assets/inventory*, *operating income/total liabilities*, *net worth/sales*, *current liabilities/net worth*, dan *net worth/total liabilities*. Ditemukan bahwa rasio keuangan yang digunakan dalam model bermanfaat untuk memprediksi laba satu tahun ke muka, namun tidak bermanfaat untuk memprediksi lebih dari satu tahun.

2.5.3. Penilaian Kinerja BUMN

Tingkat kesehatan BUMN mencerminkan kinerja yang dicapai oleh BUMN tersebut. Peraturan tentang tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara diatur dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja Perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.

Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN hanya diterapkan bagi BUMN apabila hasil pemeriksaan akuntan terhadap perhitungan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi "Wajar Tanpa Pengecualian" atau kualifikasi "Wajar Dengan Pengecualian" dari akuntan publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan.

Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN yang bergerak di bidang non jasa keuangan dibedakan antara BUMN yang bergerak dalam bidang infrastruktur selanjutnya disebut BUMN INFRASTRUKTUR dan BUMN yang bergerak dalam bidang non infrastruktur yang selanjutnya disebut BUMN NON INFRASTRUKTUR. Dalam pembahasan yang digunakan hanya dari aspek keuangan. Untuk BUMN NON INFRA STRUKTUR (Non infra) dari aspek keuangan ditetapkan total bobot nilainya sebesar 70, dengan indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1. Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan

Indikator	Bobot Infra Struktur	Bobot Non Infra Struktur
1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	15	20
2. Imbalan Investasi (ROI)	10	15
3. Rasio Kas	3	5
4. Rasio Lancar	4	5
5. Collection Period	4	5
6. Perputaran Persediaan	4	5
7. Perputaran Total Aset	4	5
8. Rasio Modal sendiri terhadap total aset	6	10
Total Bobot	50	70

Sumber: Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

Kemudian untuk metode penilaian dilakukan sebagai berikut:

1. Imbalan kepada pemegang saham/Return On Equity (ROE)

Rumus:

$$\text{ROE} : \frac{\text{Laba setelah Pajak} \times 100 \%}{\text{Modal Sendiri}}$$

- a. Laba setelah Pajak adalah Laba setelah Pajak dikurangi dengan laba hasil penjualan dari :
- Aset tetap
 - Aset Non Produktif
 - Aset Lain-lain
 - Saham Penyertaan Langsung
- b. Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri dalam neraca perusahaan pada posisi akhir tahun buku dikurangi dengan komponen Modal sendiri yang digunakan untuk membiayai Aset Tetap dalam Pelaksanaan dan laba tahun berjalan. Dalam Modal sendiri tersebut di atas termasuk komponen kewajiban yang belum ditetapkan statusnya.
- c. Aset Tetap dalam pelaksanaan adalah posisi pada akhir tahun buku Aset Tetap yang sedang dalam tahap pembangunan.

Untuk penilaian ROE skornya terdapat pada tabel 2.2 di bawah ini:

Tabel 2.2. Daftar Skor Penilaian ROE

ROE	Skor Infra Struktur	Skor Non Infra Struktur
15 < ROE	15	20
13 < ROE ≤ 15	13,5	18
11 < ROE ≤ 13	12	16
9 < ROE ≤ 11	10,5	14
7,9 < ROE ≤ 9	9	12
6,6 < ROE ≤ 7,9	7,5	10
5,3 < ROE ≤ 6,6	6	8,5
4 < ROE ≤ 5,3	5	7
2,5 < ROE ≤ 4	4	5,5
1 < ROE ≤ 2,5	3	4
0 < ROE ≤ 1	1,5	2
ROE < 0	1	0

Sumber: Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

2. Imbalan Investasi/Return On Investment (ROI)

Rumus :

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan} \times 100 \%}{\text{Capital Employed}}$$

- a. EBIT adalah laba sebelum bunga dan pajak dikurangi laba dari hasil penjualan dari :
- Aset Tetap
 - Aset lain-lain
 - Aset Non Produktif
 - Saham penyertaan langsung
- b. Penyusutan adalah Depresiasi, Amortisasi, dan Deplesi
- c. *Capital Employed* adalah posisi pada akhir tahun buku Total Aset dikurangi Aset Tetap dalam pelaksanaan.

Tabel 2.3. Daftar Skor Penilaian ROI

ROI	Skor Infra Struktur	Skor Non Infra Struktur
18 < ROI	10	15
15 < ROI ≤ 18	9	13,5
13 < ROI ≤ 15	8	12
12 < ROI ≤ 13	7	10,5
10,5 < ROI ≤ 12	6	9
9 < ROI ≤ 10,5	5	7,5
7 < ROI ≤ 9	4	6
5 < ROI ≤ 7	3,5	5
3 < ROI ≤ 5	3	4
1 < ROI ≤ 3	2,5	3
0 < ROI ≤ 1	2	2
ROI < 0	0	1

Sumber: Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

3. Rasio Kas / *Cash Ratio*

Rumus:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Surat Berharga Jangka pendek}}{\text{Current Liabilities}} \times 100 \%$$

- a. Kas, Bank, dan surat Berharga Jangka Pendek adalah posisi masing-masing pada akhir tahun buku.

- b. *Current Liabilities* adalah posisi seluruh kewajiban Lancar pada akhir tahun buku.

Tabel 2.4. Daftar Skor Penilaian *Cash Ratio*

<i>Cash Ratio</i> = x (%)	Skor Infra Struktur	Skor Non Infra Struktur
$x \geq 35$	3	5
$25 \leq x < 35$	2,5	4
$15 \leq x < 25$	2	3
$10 \leq x < 15$	1,5	2
$5 \leq x < 10$	1	1
$0 \leq x < 5$	0	0

Sumber: Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

4. Rasio Lancar/*Current Ratio*

Rumus :

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Current Asset} \times 100 \%}{\text{Current Liabilities}}$$

- a. *Current Asset* adalah posisi Total Aset Lancar pada akhir tahun buku.
 b. *Current Liabilities* adalah posisi Total Kewajiban Lancar pada akhir tahun buku

Tabel 2.5. Daftar Skor Penilaian *Current Ratio*

<i>Current Ratio</i> = x (%)	Skor Infra Struktur	Skor Non Infra Struktur
$125 \leq x$	3	5
$110 \leq x < 125$	2,5	4
$100 \leq x < 110$	2	3
$95 \leq x < 100$	1,5	2
$90 \leq x < 95$	1	1
$x < 90$	0	0

Sumber: Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

5. *Collection Periods (CP)*

Rumus :

$$CP = \frac{\text{Total Piutang Usaha} \times 365 \text{ hari}}{\text{Total Pendapatan Usaha}}$$

- Total Piutang Usaha adalah posisi Piutang Usaha setelah dikurangi Cadangan Penyisihan Piutang pada akhir tahun buku.
- Total Pendapatan Usaha adalah jumlah Pendapatan Usaha selama tahun buku.

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel di atas. Contoh perhitungan sebagai berikut:

PT "B" (BUMN Non Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki *Collection Periods* 120 hari dan pada tahun 1998 sebesar 127 hari. Sesuai tabel 2.6 di bawah, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat *Collection periods* : 4
- Perbaikan *Collection periods* (7 hari) : 1,8

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 4

Tabel 2.6. Daftar Skor Penilaian *Collection Period*

CP = x (hari)	Perbaikan = x (hari)	Skor Infra Struktur	Skor Non Infra Struktur
$x \leq 60$	$x > 35$	4	5
$60 < x \leq 90$	$30 < x \leq 35$	3,5	4,5
$90 < x \leq 120$	$25 < x \leq 35$	3	4
$120 < x \leq 150$	$20 < x \leq 25$	2,5	3,5
$150 < x \leq 180$	$15 < x \leq 20$	2	3
$180 < x \leq 210$	$10 < x \leq 15$	1,6	2,4
$210 < x \leq 240$	$6 < x \leq 10$	1,2	1,8
$240 < x \leq 270$	$3 < x \leq 6$	0,8	1,2
$270 < x \leq 300$	$1 < x \leq 3$	0,4	0,6
$300 < x$	$0 < x \leq 1$	0	0

Sumber: Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

6. Perputaran Persediaan (PP)

$$\text{Rumus : } \quad \text{PP} = \frac{\text{Total Persediaan} \times 365}{\text{Harga Pokok Penjualan}}$$

- a. Total Persediaan adalah seluruh persediaan yang digunakan untuk proses produksi pada akhir tahun buku yang terdiri dari persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi dan persediaan barang jadi ditambah persediaan peralatan dan suku cadang.
- b. Harga Pokok Penjualan adalah Harga Pokok Penjualan dalam tahun buku yang bersangkutan.

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel di atas. Contoh perhitungan sebagai berikut:

PT "B" (BUMN Non Infra struktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Persediaan 180 hari dan pada tahun 1998 sebesar 195 hari. Sesuai dengan tabel 2.7. di bawah, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Persediaan : 3
- Perbaikan Perputaran Persediaan (32 hari) : 2,4

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3

Tabel 2.7. Daftar Skor Penilaian Perputaran Persediaan

PP = x (hari)	Perbaikan = x (hari)	Skor Infra Struktur	Skor Non Infra Struktur
$x \leq 60$	$x > 35$	4	5
$60 < x \leq 90$	$30 < x \leq 35$	3,5	4,5
$90 < x \leq 120$	$25 < x \leq 35$	3	4
$120 < x \leq 150$	$20 < x \leq 25$	2,5	3,5
$150 < x \leq 180$	$15 < x \leq 20$	2	3
$180 < x \leq 210$	$10 < x \leq 15$	1,6	2,4
$210 < x \leq 240$	$6 < x \leq 10$	1,2	1,8
$240 < x \leq 270$	$3 < x \leq 6$	0,8	1,2
$270 < x \leq 300$	$1 < x \leq 3$	0,4	0,6
$300 < x$	$0 < x \leq 1$	0	0

Sumber: Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

7. Perputaran Total Asset/*Total Asset Turn Over* (TATO)

Rumus :

$$\text{TATO} = \frac{\text{Total Pendapatan} \times 100 \%}{\text{Capital Employed}}$$

- Total Pendapatan adalah Total Pendapatan Usaha dan Non Usaha tidak termasuk pendapatan hasil penjualan Aset Tetap
- Capital Employed adalah posisi pada akhir tahun buku total Aset dikurangi Aset Tetap Dalam Pelaksanaan.

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel di atas. Contoh perhitungan sebagai berikut:

PT "A" (BUMN Non Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Total Asset sebesar 108% dan pada tahun 1998 sebesar 98%. Sesuai tabel 2.8. di bawah, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Total Asset : 3,5
- Perbaikan Perputaran Total Asset (10%) : 2,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

Tabel 2.8. Daftar Skor Penilaian Perputaran Total Aset

TATO = x (hari)	Perbaikan = x (hari)	Skor Infra Struktur	Skor Non Infra Struktur
120 < x	20 < x	4	5
150 < x ≤ 120	15 < x ≤ 20	3,5	4,5
90 < x ≤ 105	10 < x ≤ 15	3	4
75 < x ≤ 90	5 < x ≤ 10	2,5	3,5
60 < x ≤ 75	0 < x ≤ 5	2	3
40 < x ≤ 60	x ≤ 0	1,5	2,5
20 < x ≤ 40	x < 0	1	2
x ≤ 20	x < 0	0,5	1,5

Sumber: Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

8. Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Aset (TMS terhadap TA)

Rumus:

$$\text{TMS terhadap TA} : \frac{\text{Total Modal Sendiri} \times 100\%}{\text{Total Aset}}$$

- a. Total Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri pada akhir tahun buku diluar dana-dana yang belum ditetapkan statusnya.
- b. Total Aset adalah Total Aset dikurangi dengan dana-dana yang belum ditetapkan statusnya pada poisisi akhir tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 2.9. Daftar Skor Penilaian Total Modal Sendiri Terhadap Total Aset

TMS terhadap TA (%) = x	Skor Infra Struktur	Skor Non Infra Struktur
x < 0	0	0
0 ≤ x < 10	2	4
10 ≤ x < 20	3	6
20 ≤ x < 30	4	7,25
30 ≤ x < 40	6	10
40 ≤ x < 50	5,5	9
50 ≤ x < 60	5	8,5
60 ≤ x < 70	4,5	8
70 ≤ x < 80	4,25	7,5
80 ≤ x < 90	4	7
90 ≤ x < 100	3,5	6,5

Sumber: Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3. 1. Sejarah Singkat Pos Indonesia

Kehadiran layanan pos di Indonesia yang diselenggarakan oleh pemerintah telah lama ada sejak era pemerintahan Belanda ditandai dengan berdirinya Kantor Pos pertama di Batavia yang didirikan oleh Gubernur Jenderal GW Baron. Perkembangan selanjutnya adalah didirikannya *Post, Telegraaf end Telefoon Diens* pada tahun 1906. Ketika itu layanan pos diselenggarakan oleh pemerintah yang menyatu dengan layanan telepon dan telegram sebagai media komunikasi masyarakat. Status perusahaan penyelenggara layanan pos oleh pemerintah mengalami beberapa perubahan, mulai dari status sebagai perusahaan jawatan, perusahaan Negara, perusahaan umum, sampai dengan sekarang yaitu perusahaan perseroan (Persero).

Sedangkan secara internasional, landasan hukum yang mendasari layanan perposan adalah mengacu kepada Mukadimah Konstitusi *Universal Postal Union (UPU)* dimana dinyatakan bahwa penyelenggaraan jasa pos pada prinsipnya adalah sebuah misi untuk mengembangkan hubungan antar bangsa melalui berfungsinya pelayanan pos secara efisien dan demi memberikan sumbangan tercapainya tujuan mulia kerja sama internasional dalam bidang ekonomi, sosial, dan budaya.

Karena Pemerintah Indonesia telah meratifikasi konstitusi tersebut maka penyelenggaraan layanan pos yang ditugaskan oleh negara kepada PT Pos Indonesia (Persero) terikat secara yuridis dan politis kepada pelaksanaan misi universal tersebut. Dan Untuk melaksanakan layanan pos universal dimaksud, *Universal Postal Union (UPU)* menetapkan dua prinsip dasar dalam penyelenggaraan layanan pos, yaitu:

1. *Single Postal Territory*

Berdasarkan prinsip ini, seluruh wilayah negara anggota UPU termasuk dalam wilayah pos tunggal. Artinya Indonesia dianggap sebagai bagian dari wilayah pos tunggal yang merupakan satu kesatuan bagi pertukaran kiriman pos.

2. *Freedom of Transit*

Berdasarkan prinsip ini, PT Pos Indonesia (Persero) dalam kapasitas mewakili negara, wajib menyalurkan atau meneruskan seluruh kiriman pos negara lain dengan sarana yang paling aman dan rute tercepat.

Sebagai perusahaan yang menyelenggarakan jasa pos dan giro, jasa logistik, dan jasa-jasa lainnya yang menunjang penyelenggaraan usaha jasa pos dan giro tersebut, maka Pos Indonesia memasuki bisnis (*core business*) sebagai berikut:

1. Bisnis kurir yang mencakup: surat biasa (*regular mail*), surat tercatat (*registered mail*), surat kilat khusus (*urgent mail*), pos *express*, *direct mail*, dan *hybrid mail*.
2. Bisnis keuangan yang mencakup:
 - a. *Fund collection*
 - SOPP (*Payment Point On-line System*)
 - b. *Money transfer*
 - *Western Union*
 - *Weselpos Instant/Remittance Services*
 - c. *Cash distribution*
 - Penyaluran JPS, pensiunan Taspen/Asabri, gaji PNS, beasiswa, dana pihak ketiga lainnya.
 - d. *Saving*
 - Giro
 - e. *Agency Services/Postshop*
3. Bisnis logistik yang mencakup:
 - a. *Point-to-point*
 - b. *Warehousing*
 - c. *Cargo*
 - d. *Customs clearing*
4. Bisnis filateli.

Secara kronologis, perkembangan sejarah kelembagaan penyelenggaraan layanan pos diuraikan pada tabel 3.1. di bawah ini :

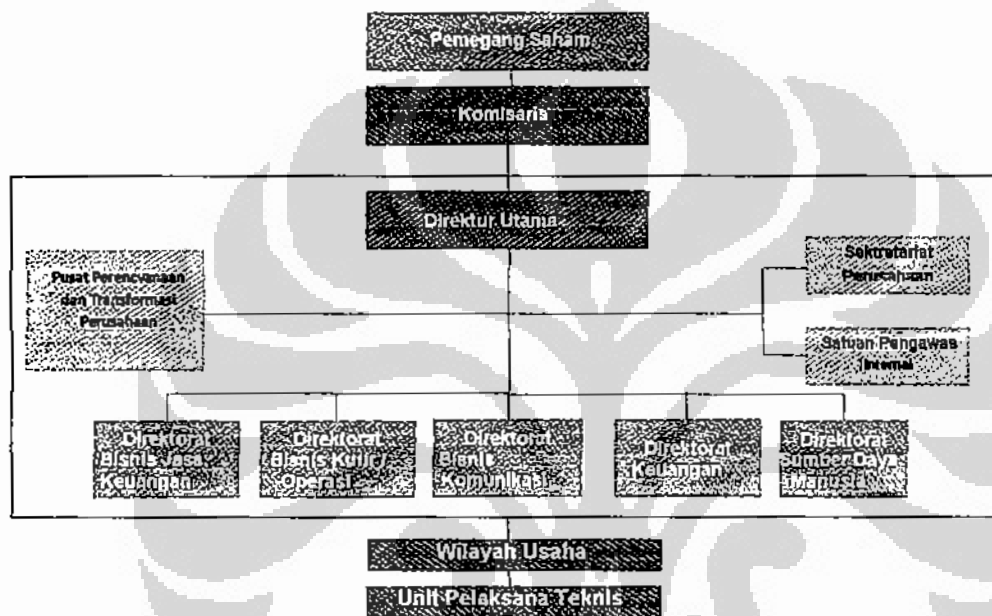
Tabel 3.1. Perkembangan Kelembagaan Layanan Pos

26-8-1746	Kantor pos pertama di Indonesia adalah Batavia didirikan oleh Gubernur Jenderal GW Baron
1906	<i>Posts, Telegraaf end Telefoon Dients.</i>
27-9-1945	Jawatan PTT Republik Indonesia ditandai oleh pengambilalihan Kantor Pusat PTT di Bandung oleh angkatan muda PTT dari pemerintahan militer Jepang. Tanggal tersebut diperingati sebagai Hari Bakti Postel.
1961	Berdasarkan PP No. 240 th. 1961 status jawatan PTT berubah menjadi PN Pos dan Telekomunikasi.
1965	PN Pos dan Telekomunikasi dibagi menjadi dua: <ul style="list-style-type: none"> • PN Pos dan Giro berdasarkan PP No. 29 tahun 1965 • PN Telekomunikasi berdasarkan PP No. 30 tahun 1965
1978	Berdasarkan PP No. 9 tahun 1978, status PN Pos dan Giro diubah menjadi PERUM Pos dan Giro.
20-6-1995	PT Pos Indonesia dengan dasar hukum sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> • UU No. 6 tahun 1984 tentang Pos • UU No. 1 tahun 1995 tentang Perusahaan Perseroan. • UU No. 19 tahun 2003 tentang BUMN • PP RI No. 5 tahun 1995 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Pos dan Giro menjadi Perusahaan (Persero) Lembaran Negara RI tahun 1995 nomor 11. • Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero) (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1998 Nomor 15). • Anggaran Dasar PT Pos Indonesia yang tercantum dalam akta notaris Sutjipto, SH Nomor 117 tanggal 20 Juni 1995 tentang Pendirian Perusahaan Persero PT Pos Indonesia, sebagaimana beberapa kali telah diubah terakhir dengan Akta Notaris Sutjipto, SH Nomor 32 tanggal 7 Februari 2006.

Sumber: Laporan Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2007

Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) ditetapkan berdasarkan Keputusan Direksi Nomor 59/DIRUT/1007 tanggal 29 Oktober 2007, sebagai berikut:

Gambar. 3.1. Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero)

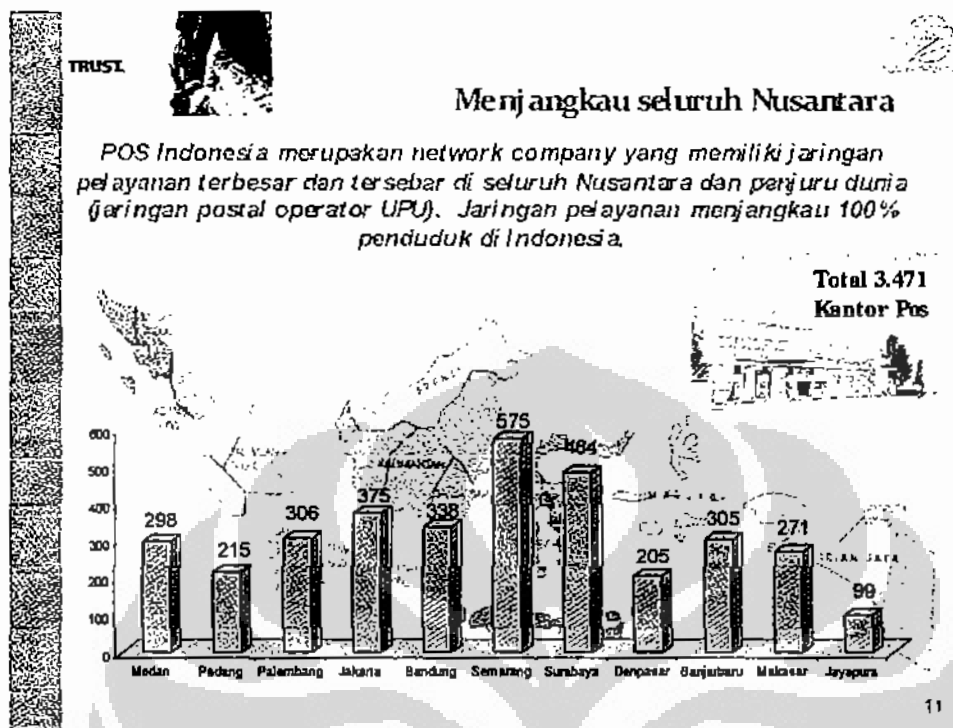


Sumber: Laporan Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2007

Untuk jangkauan pelayanan yang dicakup oleh PT Pos Indonesia (Persero) sebagai perusahaan *network company* yang menjangkau seluruh Nusantara. Dengan keberadaan jaringan fisik Pos Indonesia sebanyak 3.471 kantor pos yang terhubung dalam jaringan transportasi internal, di antaranya 2.345 kantor pos telah terhubung secara on-line, Pos Indonesia telah menjangkau:

- 100% kota/kabupaten
- 100% kecamatan
- ±60% desa

Gambar 3.2. Wilayah Jangkauan Pelayanan PT Pos Indonesia (Persero)



Sumber: Laporan Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2007

Dalam menghadapi situasi dan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat maka salah satu strategi perubahan yang terus dilakukan Perusahaan adalah Reposisi Peran Strategis Perusahaan, yaitu dengan melakukan inovasi dengan sinergi kekuatan teknologi, komunikasi, keuangan dan jaringan PT Pos Indonesia (Persero) dengan tujuan:

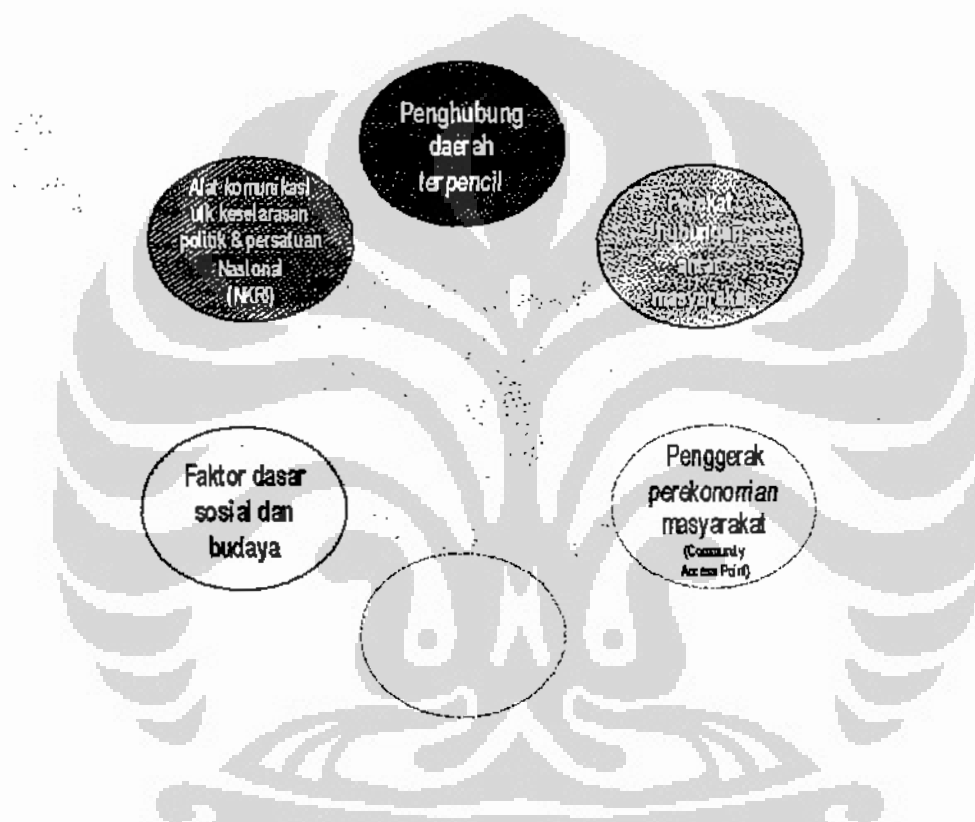
1. Mengurangi kesenjangan akses masyarakat pedesaan dan perkotaan terhadap layanan publik (akses informasi, pengetahuan, komunikasi, dan lain-lain).
2. Percepatan dalam mewujudkan *Universal Service Obligation* dalam bidang komunikasi dan informasi.
3. Mempercepat dan menunjang tumbuh kembangnya bidang-bidang pendidikan, usaha/perdagangan, pertanian, dan lain-lain.
4. Meningkatkan peranan pengusaha kecil dan menengah dalam rangka ikut mengembangkan program *Community Acces Point* melalui bisnis kemitraan.

Program ini sejalan dengan program pemerintah yang disebut dengan *Community Access Point*. Perusahaan telah menyampaikan konsep tentang alternatif menjadikan PT Pos Indonesia (Persero) menjadi layanan terdepan dari

konsep ini. Maka secara makro peran PT Pos Indonesia (Persero) dapat terlihat dalam gambar di bawah ini:

Gambar. 3.3. Peran Pos Indonesia secara Makro

Peran POS Indonesia secara makro



Sumber: Laporan Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2007

Kantor Pos secara strategis dijadikan pusat akses masyarakat untuk mendapatkan informasi, jasa komunikasi, jasa logistik, jasa ritel, dan jasa keuangan. Produk yang disediakan Kantor Pos meliputi: layanan komunikasi dan informasi, layanan logistik, keuangan, layanan internet, layanan telepon, dan faksimili. Sedangkan dengan Mitra strategis telah dikembangkan konsep *Posmart* yaitu selain layanan di atas juga disediakan *consumer goods* dan *stationery* serta akses yang lebih luas ke bisnis keuangan dan *e-business*.

3. 2. Kinerja PT Pos Indonesia Tahun 2005 s.d. 2007

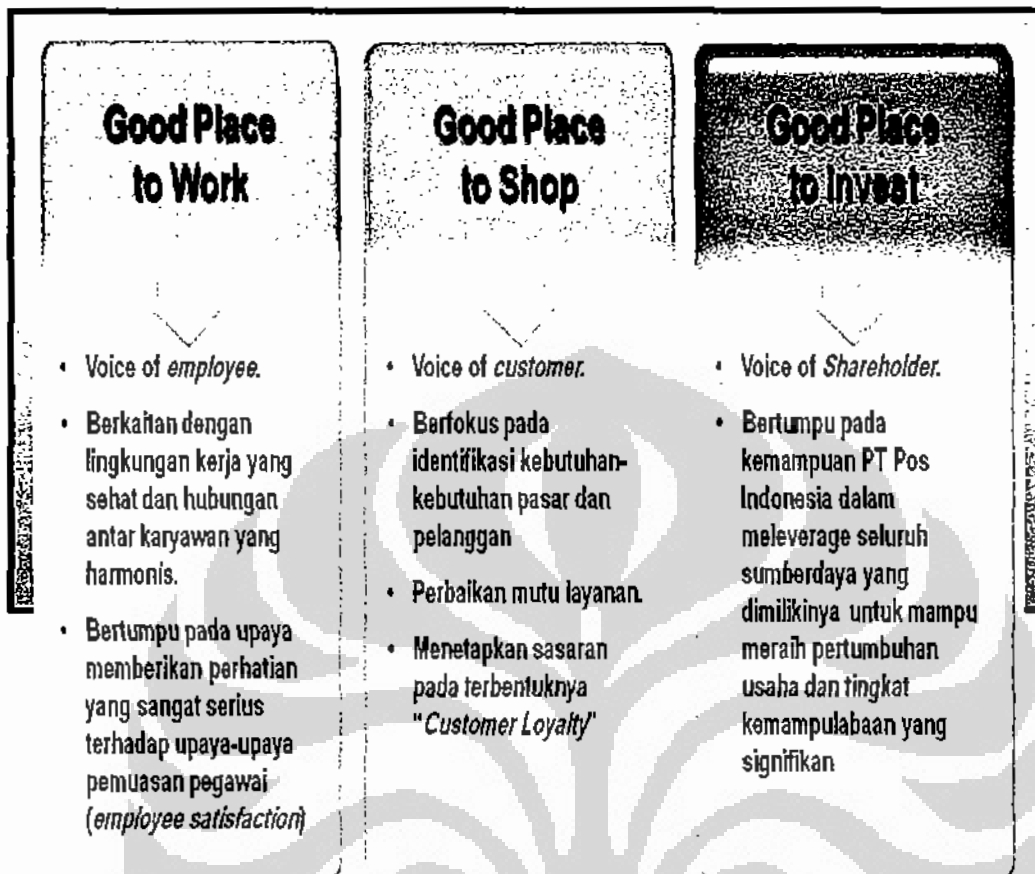
Pada tahun 2007 PT Pos Indonesia (Persero) merumuskan visi untuk menjadi perusahaan pos yang berkemampuan memberikan solusi terbaik dan menjadi pilihan utama *stakeholder* domestik maupun global dalam mewujudkan pengembangan bisnis dengan pola kemitraan, yang didukung oleh sumber daya manusia yang unggul dan menjunjung tinggi nilai.

Sedangkan pada tahun yang sama misi yang diemban oleh PT Pos Indonesia (Persero) adalah:

1. Secara terus menerus berupaya meningkatkan kemampuan perusahaan sebagai infrastruktur jejaring terintegrasi di bidang komunikasi, logistik, layanan keuangan, dan ritel.
2. Berupaya untuk mengembangkan secara berkesinambungan produk layanan komunikasi, logistik, layanan jasa keuangan, dan ritel yang bernilai tinggi, sehingga menjadi pilihan utama *stakeholder*.
3. Meningkatkan kapabilitas perusahaan dalam membangun serta mengembangkan bisnis melalui pendekatan aliansi strategis.
4. Berusaha secara terus menerus mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang menjunjung tinggi nilai-nilai serta memiliki kesiapan dalam menghadapi persaingan global.

Penetapan sasaran perusahaan dilakukan dengan pendekatan yang langsung mengarah kepada upaya pemenuhan kebutuhan dan harapan *stakeholder* utama (pelanggan, karyawan, dan pemegang saham), yang disimplifikasikan ke dalam aspek yang disebut sebagai "*voice*" (suara). Perusahaan menetapkan strategi, kebijakan, program anggaran, prosedur, serta kinerja berdasarkan *voice of employee*, *voice of customer*, dan *voice of shareholder*, yang bertujuan untuk mencapai visi masa depan perusahaan sebagai suatu organisasi yang nyaman untuk bekerja (*good place to work*), nyaman bagi pelanggan untuk bertransaksi (*good place to shop*), serta nyaman bagi pemegang saham untuk berinvestasi (*good place to invest*). Sasaran perusahaan tersebut digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.4. Sasaran PT Pos Indonesia (Persero)



Sumber: Laporan Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2007

Kemudian PT Pos Indonesia (Persero) menetapkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang merupakan gambaran program kerja dalam menjalankan bisnis dan merupakan wujud dari pentahapan pencapaian visi dan misi perusahaan secara berkala dengan rencana tahunan. RKAP disusun dengan memperhatikan konteks lingkungan, yang terdiri dari kondisi politik, geografis, dan kondisi makro ekonomi yang mempengaruhi jalannya perusahaan, serta kondisi internal perusahaan berupa kapabilitas dan kompetensi perusahaan yang menjadi modal dalam menjalankan roda bisnis.

Dalam penulisan ini akan dipaparkan kinerja tahun 2005, 2006 dan 2007 yang melatarbelakangi perusahaan melakukan revaluasi aset tetap pada tahun 2007 sebagai dasar pembahasan pada bab selanjutnya.

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2005 telah disahkan dalam RUPS tanggal 27 Januari 2005 (Risalah RUPS nomor: BA-24/D2-MBU/2005). RKAP disusun berpedoman pada Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-101/MBU/2003 tanggal 4 Juni 2003 tentang Pedoman Penyusunan RKAP dan RKAPUKK.

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) merupakan gambaran program kerja dalam menjalankan bisnis dan merupakan wujud dari pentahapan pencapaian visi dan misi perusahaan secara berkala dengan rencana tahunan.

RKAP disusun dengan memperhatikan konteks lingkungan, yang terdiri dari kondisi politik, geografis, dan kondisi makro ekonomi yang mempengaruhi jalannya perusahaan, serta kondisi internal perusahaan berupa kapabilitas dan kompetensi perusahaan yang menjadi modal dalam menjalankan roda bisnis.

Beberapa aspek lain secara internal maupun eksternal yang diperkirakan mempunyai implikasi signifikan terhadap pencapaian kinerja RKAP 2005, antara lain:

- a. Selama implementasi RKAP 2005 tidak terjadi kenaikan tarif. Untuk produk-produk tertentu kebijakan yang dilakukan adalah merevisi tarif saat itu agar sesuai dengan peta persaingan.
- b. Masih tingginya kemungkinan tekanan biaya tetap dan biaya variabel. Diantara biaya tetap adalah biaya SDM sebagai implikasi dari Perjanjian Kerja Bersama antara Manajemen dengan Serikat Pekerja Pos Indonesia (SPPI). Biaya variabel diantaranya adalah biaya transportasi, sebagai akibat dari kebijakan pemerintah di sektor bahan bakar minyak (BBM).
- c. Iuran keanggotaan pada organisasi internasional masih menjadi beban perusahaan. Menunjuk Surat Sekretaris Jenderal Keuangan Republik Indonesia tanggal 30 November 1998 nomor 796/Sf/1998 perihal pembebanan kontribusi, pemerintah telah mengalihkan pembebanan pembayaran kontribusi Indonesia pada keanggotaan *UPU (Universal Postal Union)* dan *APPU (Asian Pacific Postal Union)* kepada PT Pos Indonesia. Iuran keanggotaan pemerintah tersebut untuk tahun 2005 sebesar Rp 2,6 milyar. Beban ini akan ikut memberikan tekanan biaya terhadap RKAP 2005.

Kemudian berdasarkan RKAP tahun 2005 maka realisasi pencapaiannya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.2. Perbandingan Target dan Realisasi

URAIAN	ASUMSI RKAP 2005	REALISASI 2005
Tingkat pertumbuhan ekonomi nasional	5,4 %	5,5 % s.d. 5,8 %
Tingkat inflasi	5,5 %	7,52 % s.d. 17,79 %
Suku bunga rata-rata	6,5 %	7,7 % s.d. 12,75 %
Kurs Valuta Asing per US \$ 1	Rp 8.600,00	Rp 8.645,00 s.d. Rp. 10.295,00

Sumber: Laporan Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2005

Komposisi realisasi pendapatan dan biaya serta laba/rugi konsolidasi tahun 2005 sebagai berikut :

**Tabel 3.3. Kinerja Tahun 2005
(Dalam Miliar)**

URAIAN	REALISASI 2004	TARGET 2005	REALISASI 2005	EVALUASI	
				PENCAPAIAN (%)	PERTUMBUHAN (%)
Pendapatan PT. Pos	1.428,4	1.517,6	1.427,1	94,03	(0,09)
Biaya PT. Pos	1.673,3	1.512,3	1.499,4	99,15	(10,39)
Laba PT. Pos	(244,8)	5,3	(72,3)	(1.464,15)	70,47
Kewajiban Minoritas	4,6	0,5	3,5	3.453,79	23,78
Pajak Tanggahan	77,6	0	17,3	-	77,61
Laba Rugi Konsolidasi	(162,6)	5,5	(51,4)	(1.034,54)	68,39
Investasi PT. Pos	65,48	71,6	22,1	30,86	(66,24)

Sumber: Laporan Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2005

Dilihat dari Neraca yang merupakan gambaran umum yang menunjukkan posisi keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) yang terdiri dari kekayaan, kewajiban dan modal perusahaan posisi per 31 Desember 2005 menunjukkan total aset dan pasiva Rp 2.428.304 juta atau tercapai sebesar 103,8 % dari RKAP tahun 2005 sebesar Rp 2.339.224 juta, bila dibandingkan tahun 2004 mengalami peningkatan 5,20 % (Lampiran 1 dan 3). Sedangkan kerugian PT. Pos Indonesia (Persero) untuk tahun buku yang berakhir 31 Desember 2005 mencapai Rp. 51.409 Juta atau 1.034,54% dari RKAP tahun 2005 sebesar Rp. 5.490 juta.

Apabila dibandingkan dengan periode tahun 2004 mengalami penurunan kerugian sebesar 68,39 % (Lampiran 2 dan 4).

Laporan Keuangan Konsolidasi PT. Pos Indonesia (Persero) tahun 2005 telah disajikan kembali (*Restatement*), karena adanya penerapan Pernyataan Standar Akuntansi dan Keuangan (PSAK) nomor 24 mengenai Imbalan Kerja (Revisi 2004). Untuk pertama kali Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK 24 Revisi 2004) Imbalan Kerja ini diterapkan dalam penyusunan laporan konsolidasi tahun 2005, dan dan memperlakukan penerapan ini sebagai perubahan Kebijakan Akuntansi dengan pendekatan retrospektif. Laporan Keuangan Konsolidasi tahun 2004 telah disajikan kembali agar dapat diperbandingkan dengan laporan Keuangan Konsolidasi tahun 2005 (Lampiran 2 dan 4).

Perubahan dari Total Aset/Kewajiban dan saldo Laba/Rugi tahun 2004 sebagai akibat dari penerapan PSAK 24 (Revisi 2004) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4. Perbandingan Penerapan PSAK 24 (Revisi 2004) terhadap Total Aset/Kewajiban

URAIAN	Tahun 2004 Sebelum Re-State (Rp)	Tahun 2004 Setelah Re-State (Rp)	SELISIH
- Total Aset / Total Kewajiban dan Ekuitas	2.331.433.287.948	2.308.221.061.326	(23.212.226.622)
- Saldo Rugi Sebelum Pajak Tanggung	5.359.913.109	240.270.430.131	234.910.517.022
- Saldo Rugi Bersih Setelah Pajak Tanggungan	1.090.438.718	162.613.224.904	161.552.786.186

Sumber: Laporan Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2005

Beberapa faktor yang mempengaruhi menurunnya kinerja yang ditunjukkan dengan adanya saldo rugi yang relatif besar tahun 2004 dan 2005 adalah:

1. Penerapan pertama kali PSAK Nomor 2004 Imbalan Kerja (Revisi 2004) diterapkan pada tahun 2005 untuk informasi komparatif mengharuskan perusahaan menyajikan kembali *Restatement* Laporan Keuangan Tahun 2004:

- a. Biaya Program Pensiun Atas Permintaan Sendiri (PPAPS) Tahun 2003 sebesar Rp.94.419.080.022,00. Pengeluaran PPAPS Tahun 2003 sebesar Rp.118.087.165.744,00 pada tahun 2004 dilakukan amortisasi 20% sebesar Rp.23.668.085.722,00. Sisa nilai buku sebesar Rp.94.419.080.022,00 (80%) dengan adanya *Restatement* dibebankan seluruhnya tahun 2004.
- b. Beban/Kewajiban PT. Pos Indonesia (Persero) kepada Dapenpos per 31 Desember 2004 dan 2005 sesuai proyeksi aktuaris masing-masing tahun 2004 sebesar Rp.140.491.437.000,00 dan Tahun 2005 sebesar Rp.111.744.717.000,00.
2. Pembebanan Tahun 2005 atas panjar tahun 2004 sebesar Rp.3.016.181.345,00 dan sebelumnya serta pencadangan panjar tahun 2005 yang belum dipertanggungjawabkan Rp.5.475.002.511,00.
3. Penyusutan sekaligus atas nilai buku peralatan mekot SPP Surabaya sebagai aset tidak produktif, sebagai beban tahun 2005 Rp.11.220.422.071,00.
4. Rugi Penyertaan Modal pada anak perusahaan beban tahun 2005 sebesar Rp.4.309.462.663,00, terdiri dari:
- | | |
|--|-----------------------------|
| a. Rugi Penyertaan Modal pada anak perusahaan (PT. BWN) 51% x Rugi Tahun 2005 Rp.7.182.347.869,- | Rp. 3.666.655.235,00 |
| b. Rugi Penyertaan Modal pada PT. Valuta Pos Jakarta | <u>Rp. 642.807.428,00</u> |
| Jumlah | <u>Rp. 4.309.462.663,00</u> |
5. Penyisihan Piutang Kerugian Perusahaan (Aset Lain-lain) Beban tahun 2005 sebesar Rp.15.806.503.403,00.
6. Penghapusan Piutang Lancar Lainnya Beban Tahun 2005 sebesar Rp1.873.052.836,00.
7. Bendapos, Filateli, dan lain-lain yang akan dihapusbukukan Beban Tahun 2005 sebesar Rp.6.158.023.193,00.

Sedangkan penerimaan dan pembayaran kas (*cash flow*) PT. Pos Indonesia (Persero) periode tahun 2005 adalah Rp227.649 juta atau 363,7% dari RKAP sebesar Rp62.580 juta. Sementara dari kegiatan operasi dihasilkan penerimaan kas

bersih sebesar Rp273.886 juta atau tercapai 197,7% dari RKAP 2005 sebesar Rp138.477 juta dibandingkan tahun 2004 sebesar (Rp.176.791 juta) mengalami peningkatan 254,9%. Penyebab peningkatan penerimaan kas dari kegiatan operasi dipengaruhi oleh peningkatan penerimaan dana yang berasal dari pihak ketiga.

Untuk kegiatan investasi realisasi pengeluaran kas sebesar (Rp21.587 juta) atau 50,6% dari RKAP 2005 sebesar (Rp42.632 juta), bila dibandingkan dengan tahun 2004 sebesar (Rp.42.574 juta) mengalami penurunan sebesar 49,30%. Demikian juga arus kasa yang berasal dari kegiatan pembiayaan tahun 2005 sebesar (Rp23.840 juta) atau 71,45% dari RKAP sebesar (Rp33.363 juta) dibandingkan dengan tahun 2004 sebesar Rp.262.261 juta mengalami penurunan sebesar 109,09%. Pembiayaan investasi tahun 2005 Rp22,1 milyar diperoleh dari alokasi biaya penyusutan tahun 2004 sebesar Rp72,6 milyar.

Dari pembahasan kinerja tahun 2005 yang dicapai oleh PT Pos Indonesia (Persero) dapat disimpulkan bahwa pencapaian target pendapatan tahun 2005 terealisasi sebesar Rp1.427.102 juta atau 94,03% dari RKAP sebesar Rp.1.517.674 juta, bila dibandingkan dengan realisasi tahun 2004 mengalami penurunan sebesar 0,09% (Lampiran 4).

Kemudian RKAP tahun 2007 merupakan kelanjutan dari program *Quantum Leap* yang telah dimulai pada tahun 2006 dengan menetapkan target keuangan dan produksi tahun 2007 sebagai penjabaran dari sasaran dan strategi usaha PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2007 sebagai berikut:

1. Target Laba

Target laba yang ditetapkan perusahaan dalam RKAP 2007 dan perbandingannya dengan realisasi tahun 2006 adalah:

- a. Target pendapatan usaha tahun 2007 adalah Rp2.141.756 juta, jumlah tersebut meningkat 41,96% dari realisasi tahun 2006 sebesar Rp11.508.702 juta. Sedangkan target pendapatan non usaha tahun 2007 adalah Rp172.977 juta atau naik 0,59% dari realisasi tahun 2006 Rp171.964 juta (Lampiran 6).
- b. Target biaya usaha tahun 2007 sebesar Rp1.980.903 juta naik sebesar 34,33% dari realisasi tahun 2006 sebesar Rp1.474.643 juta. Sedangkan

target biaya non usaha tahun 2007 sebesar Rp306.757 juta turun sebesar 39,91% dari realisasi tahun 2006 sebesar Rp338.506 juta (Lampiran 6).

- c. Target laba usaha tahun 2007 sebesar Rp160.853 juta meningkat 378,28% dari realisasi tahun 2006 Rp34.59 juta, sedangkan target laba perusahaan tahun 2007 sebesar Rp27.073 juta naik sebesar 122,81% dari realisasi tahun 2006 (Rp119.456 juta) (Lampiran 6).

Lebih jelas perbandingan realisasi tahun 2006 dan target tahun 2007 dapat dilihat dalam tabel 3.5. di bawah ini:

Tabel 3.5. Perbandingan Realisasi Tahun 2006 dan Target Tahun 2007
(Rp juta)

URAIAN	REALISASI 2006	TARGET 2007	%
Pendapatan Usaha Bersih	1.508.702	2.141.756	41,96
Biaya Usaha	(1.474.643)	(1.980.903)	34,33
Laba (Rugi) Usaha	34.059	160.853	372,28
Pendapatan Non Usaha	171.964	172.977	0,59
Biaya Non Usaha	(338.506)	(306.757)	-39,91
Laba (Rugi) sebelum Pajak & Kewajiban Minoritas	(132.483)	27.073	120,57
Kewajiban Minoritas	-	-	-
Laba (Rugi) sebelum pajak	(132.483)	27.073	120,57
Pajak	13.027	-	100,00
Laba (Rugi) setelah Pajak	(119.456)	27.073	122,81

Sumber: Laporan Manajemen PT Pos Indonesia Tahun 2007

2. Target Pendapatan Tahun 2007

Target terbesar perolehan pendapatan berasal dari pendapatan SBU Prima dengan target sebesar Rp 577.143 juta atau 26,95% dari total target pendapatan usaha Rp 2.141.756 juta. Jumlah tersebut naik 42,38% dari realisasi tahun 2006 sebesar Rp 405.365 juta (Lampiran 6). Target kedua terbesar setelah pendapatan SBU Prima adalah pendapatan SBU Layanan Keuangan dengan target sebesar Rp 409.066 juta atau 19,10% dari total target pendapatan usaha (Lampiran 6).

Sehubungan dengan dilakukannya perhitungan kembali kewajiban dan beban imbalan pasca kerja (perubahan asumsi aktuarial) dan penyesuaian saldo kewajiban minoritas serta reklasifikasi akun-akun untuk menyesuaikan dengan penyajian Laporan Keuangan Tahun 2007, maka laporan keuangan tahun 2006

telah disesuaikan dan disajikan kembali. Berikut ini adalah perubahan angka pada pos-pos laporan keuangan tahun 2006 setelah penyesuaian dan penyajian kembali terlihat pada tabel 3.6. di bawah ini:

Tabel 3.6. Perubahan Akun dalam Laporan Keuangan Tahun 2006 setelah disajikan ulang

Akun	Setelah Saji Ulang	Sebelum Saji Ulang
Aset Pajak Tangguhan	133.936.285.675,00	207.182.674.575,00
Aset Lainnya	23.353.691.699,00	86.312.783.031,00
Hutang Jangka Panjang Jatuh Tempo	44.904.421.256,00	30.000.000.000,00
Hutang Imbalan Pasca Kerja	282.163.393.004,00	241.796.459.829,00
Saldo Laba (Rugi)	(326.334.565.083,00)	(103.640.898.137,00)
Beban Non Usaha	339.184.240.353,00	202.958.171.046,00
Bagian Minoritas Anak Perusahaan	0,00	436.013.21,00
Pajak Tangguhan	13.026.593.572,00	(2.173.167.728,00)
Laba (Rugi) Bersih	(119.456.303.288,00)	2.006.018,00

Sumber: Laporan Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2007

Dalam Neraca perusahaan posisi per 31 Desember 2007 terlihat total aset dan pasiva Rp 4.708.530.667.259,00 atau tercapai sebesar 158,99% dari RKAP tahun 2007 sebesar Rp 2.961.398.000.000,00 bila dibandingkan tahun 2006 mengalami peningkatan 52,87% (Lampiran 5). Dan hasil analisis atas perbandingan realisasi Laba Rugi dengan RKAP PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2007 dinyatakan bahwa pendapatan usaha tahun 2007 hanya tercapai Rp 1.595.613 juta atau hanya 74,50% dari target yang telah ditetapkan. Sedangkan realisasi biaya usaha mencapai Rp 1.606.353 juta atau 81,09%, lebih kecil dari target yang ditetapkan. Kondisi tersebut menyebabkan laba usaha tidak mencapai target yang telah ditetapkan atau hanya 19,77% dari target (Lampiran 6). Sedangkan pendapatan non usaha tercapai sebesar Rp 226.040 juta atau tercapai 130,68% dari target, sedangkan biaya non usaha tercapai sebesar Rp 236.117 juta atau 76,97% (Lampiran 6). Laba setelah pajak sebesar Rp 5.353 juta atau tercapai 19,77% dari target yang telah ditetapkan (Lampiran 6).

Sampai dengan akhir tahun 2007 secara kumulatif perusahaan berhasil membukukan laba sebesar Rp 5,353 milyar. Target laba sebesar Rp 27,07 milyar tidak tercapai karena ada pengalokasian biaya Imbalan Pasca Kerja. Ringkasan

perbandingan kinerja tahun 2006 dengan tahun 2007 disajikan dalam tabel 3.7. di bawah ini:

Tabel 3.7. Realisasi Laba Rugi 2006 dibandingkan dengan 2007

Uraian	Realisasi 2006	2007			Pertumbuhan
		RKAP	Realisasi	Pencapaian	
Pendapatan Usaha Bersih	1.508.702	2.141.756	1.595.613	74,50	5,76
Biaya Usaha	(1.474.643)	(1.980.903)	(1.606.353)	81,09	8,93
Laba (Rugi) Usaha	34.059	160.853	(10.740)	(106,68)	(131,53)
Pendapatan Non Usaha	171.964	172.977	226.040	130,68	31,45
Biaya Non Usaha	(338.506)	(306.757)	(236.117)	76,97	(30,25)
Kewajiban Minoritas	-	-	-		
Laba (Rugi) sebelum Pajak	(132.483)	27.073	(20.817)	76,89	(84,29)
Pajak	13.027	-	26.170	100	100,89
Laba (Rugi) setelah Pajak	(119.456)	27.073	5.353	19,77	104,48

Sumber: Laporan Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) Tahun 2007

3.3. Revaluasi Aset Tetap PT Pos Indonesia (Persero)

Rencana revaluasi aset tetap yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia telah ada sejak tahun 2005, dimana pada tahun tersebut akumulasi kerugian yang dialami oleh PT Pos Indonesia adalah sebagai berikut:

Saldo Rugi s.d. Tahun 2004	Rp 85.633.827.630,-
Rugi Tahun 2005	Rp 51.409.394.495,-
Total Kerugian per 31 Desember 2005	Rp 137.043.222.125,-

Dengan kerugian yang dimiliki PT Pos Indonesia dan melihat Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan PT Pos Indonesia nomor 32 tanggal 7 Februari 2006 (Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia tanggal 1 Maret 2006 nomor: C-05888 HT.01.04.TH.2006) pasal 27 ayat 1 sampai dengan 4 yang menyatakan bahwa:

- 1) Bagian dari laba bersih Perseroan yang besarnya ditentukan oleh Rapat Umum Pemegang Saham, wajib disisihkan setiap tahun untuk dana cadangan.
- 2) Penyisihan laba bersih cadangan dalam ayat 1 Pasal ini dilakukan sampai cadangan tersebut mencapai paling sedikit 20% dari modal ditempatkan.

- 3) Cadangan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 Pasal ini yang belum mencapai jumlah sebagaimana dimaksud dalam ayat 2 Pasal ini hanya dapat dipergunakan untuk menutup kerugian yang tidak dapat dipenuhi oleh cadangan lain.
- 4) Apabila jumlah dana cadangan telah melebihi 20% tersebut, maka Rapat Umum Pemegang Saham dapat memutuskan agar kelebihan cadangan sebagaimana ditentukan dalam ayat 2 Pasal ini digunakan untuk keperluan Perseroan.

Maka dengan saldo dana cadangan yang dimiliki PT Pos Indonesia pada akhir tahun 2005 sebesar Rp 94.281.077.925,- seharusnya dapat digunakan untuk menutupi akumulasi kerugian PT Pos Indonesia per 31 Desember 2005.

Namun seiring dengan Program *Quantum Leap* yang dilaksanakan pada tahun 2006 yang mensyaratkan adanya ketersediaan modal yang mencukupi untuk memenuhi kebutuhan aktivitas investasi dan operasional perusahaan, sedangkan terdapat keterbatasan sumber pendanaan dari internal, terutama sumber modal dari tambahan setoran modal pemerintah sebagai pemegang saham, maka diperlukan strategi pendanaan yang tepat. Ada beberapa alternatif pendanaan yang dapat diperoleh PT Pos Indonesia antara lain menerbitkan obligasi melalui *Initial Public Offering* (IPO). Sesuai dengan ketentuan Bapepam dan LK, perusahaan yang akan menerbitkan obligasi melalui IPO harus memperoleh laba minimal 1 tahun terakhir, berarti perusahaan harus mampu mencetak laba di tahun 2006.

Selain itu, kerugian pada tahun 2004 dan 2005 telah menyebabkan akumulasi kerugian yang sangat material sehingga mempengaruhi struktur modal (ekuitas) maupun likuiditas perusahaan, yang pada gilirannya perusahaan diperkirakan akan mengalami kesulitan dalam membiayai kegiatan operasional serta investasinya. Kondisi demikian perlu segera diperbaiki, karena apabila tidak diatasi akan berpengaruh terhadap kesinambungan perusahaan di masa mendatang.

Karena alternatif penutupan akumulasi kerugian melalui penggunaan dana cadangan perusahaan dan IPO belum merupakan solusi yang tepat, maka untuk memperbaiki struktur modal (ekuitas) maupun likuiditas akibat dari akumulasi kerugian yang diderita perusahaan salah satu caranya adalah dengan menilai

kembali (revaluasi) aset tetap, sehingga laporan keuangan yang disajikan perusahaan akan lebih mencerminkan kondisi perusahaan yang sebenarnya.

Revaluasi aset tetap telah mendapat persetujuan dari pemegang saham sebagaimana tertuang dalam risalah Rapat Umum Pemegang Saham tanggal 10 Juli 2006 tentang Persetujuan Laporan Tahunan dan Pengesahan Perhitungan Tahunan Tahun Buku 2005, khususnya keputusan mengenai revaluasi aset tetap. Namun demikian dalam tahun 2006, manajemen PT Pos Indonesia (Persero) belum melaksanakan revaluasi atas sebagian aset tetapnya secara bertahap.

Dalam tahun 2007, perusahaan melakukan revaluasi atas sebagian aset tetapnya secara bertahap dengan mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan RI nomor 486/KMK.03/2002 tanggal 28 November 2002 tentang Revaluasi Aset Tetap untuk Perpajakan dan Keputusan Dirjen Pajak nomor Kep-519/PJ/2002 tanggal 2 Desember 2002 tentang Tata Cara dan Prosedur Pelaksanaan Penilaian Kembali Aset Tetap untuk Tujuan Perpajakan.

Tujuan revaluasi aset tetap adalah untuk memperbaiki struktur keuangan perusahaan yang saat ini telah mengalami akumulasi kerugian yang cukup besar. Melalui revaluasi aset tetap diharapkan dapat mengkompensasi akumulasi kerugian sekaligus memulihkan rugi fiskal tahun-tahun sebelumnya sehingga struktur keuangan perusahaan akan menjadi lebih fleksibel dan mempermudah dalam melakukan berbagai aksi korporasi guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Revaluasi aset tetap dimaksudkan untuk:

1. Merestrukturisasi ekuitas PT Pos Indonesia dengan menilai kembali seluruh aset dan kewajibannya.
2. Secara strategis, revaluasi aset tetap ini dimaksudkan untuk menjamin dan mempertahankan kelangsungan usaha (*going concern*) PT Pos Indonesia (Persero).

Berdasarkan berbagai pertimbangan, maka diputuskan revaluasi aset tetap dilakukan atas sebagian aset yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu:

1. Tanah dan Gedung GBWP Jalan Banda No. 30 Bandung.
2. Tanah dan Gedung Pusdiklatpos Jalan Sari Asih No. 54 Bandung.

Revaluasi aset tetap tersebut dilaksanakan pada tanggal 7 November 2007 oleh Appraisal PT Actual Kencana dan telah mendapat persetujuan dari Direktur Jendral Pajak dengan mengeluarkan surat Keputusan Direktur Jendral Pajak nomor KEP 126/WPJ.19/2007 tanggal 19 Desember 2007 tentang Persetujuan Penilaian Kembali Aset Tetap Perusahaan untuk Tujuan Perpajakan dan menetapkan bahwa Pajak Penghasilan Final yang terhutang atas selisih lebih penilaian kembali aset tetap dimaksud adalah sebesar Rp 0,00 (nihil). Hal ini disebabkan kompensasi kerugian fiskal lebih besar daripada selisih lebih hasil revaluasi aset tetap. Revaluasi aset tetap menghasilkan tambahan ekuitas dari selisih penilaian kembali sebesar Rp 163.128.083.674,- (Lampiran7).



BAB 4

ANALISIS EFEKTIFITAS REVALUASI ASET TETAP TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN

4.1. Analisis atas Faktor yang Melandasi Kebijakan Manajemen untuk Melakukan Revaluasi Aset Tetap

Seperti yang diungkapkan oleh salah seorang pegawai Pos Indonesia di bagian investasi bahwa ide revaluasi aset tetap telah digulirkan jauh sebelum Pos Indonesia mengalami kerugian terus menerus dan kembali ide tersebut diajukan pada setiap rapat direksi pada tahun 2005. Namun hal ini baru menjadi pembahasan serta rencana melakukan revaluasi aset tetap pada tahun 2006 dan terealisasi pada tahun 2007. Sebelum revaluasi aset tetap dilakukan, manajemen Pos Indonesia masih mencari cara untuk memperbaiki kinerja keuangan yang saat itu sudah mulai mengalami kerugian. Dalam hal ini, manajemen Pos Indonesia masih mengedepankan restrukturisasi operasional dan manajemen untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Restrukturisasi operasional dan manajemen untuk perbaikan kinerja keuangan tersebut tampak dalam berbagai program pembenahan dan percepatan baik dari sistem organisasi, operasi, dan layanan yang dilakukan oleh Pos Indonesia. Seperti pada tahun 2002-2003 dilakukan program pembenahan organisasi dan sistem operasi dengan dibentuknya *Change Management Team* atau lebih dikenal dengan CMT. Salah satu *output* dari CMT adalah rumusan langkah-langkah pembenahan strategis Pos Indonesia, antara lain melalui pembentukan beberapa layanan baru seperti Bisnis Admailpos (Layanan *Advertising Mail* dan *Essential Mail*), Pos Ekspres, dan Total Logistik. Dimana diharapkan dengan dibentuknya layanan baru yang fokus terhadap layanan premium dapat mendongkrak pendapatan Pos Indonesia.

Namun peningkatan pendapatan yang dicapai oleh ketiga layanan premium tersebut ternyata belum sesuai dengan yang diharapkan manajemen Pos Indonesia. Oleh karena itu, pada tahun 2006 manajemen Pos Indonesia kembali

menggulirkan program *Quantum Leap*. Program ini menitikberatkan efisiensi pada biaya dan peningkatan pendapatan melalui perbaikan sistem operasi memperbaiki kualitas pelayanan.

Pada program *Quantum Leap* ini juga, di bidang sumber daya manusia, Pos Indonesia tidak berhenti mengembangkan potensi karyawan-karyawatnya dengan memberikan berbagai pelatihan dan pendidikan seperti pelatihan *Customer Care* bagi petugas di lini depan, pengiriman SDM terpilih untuk studi banding layanan Pos di beberapa negara, dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Namun tidak dapat dipungkiri juga bahwa komposisi pegawai Pos Indonesia yang keseluruhannya berjumlah 24.400 orang masih didominasi oleh karyawan yang berpendidikan SMA sehingga pengembangan potensi SDM tentu akan memberikan dampak biaya yang sangat besar. Biaya yang besar ini secara signifikan mempengaruhi upaya pencapaian kinerja keuangan yang lebih baik dengan melakukan efisiensi biaya pada saat yang bersamaan.

Dari berbagai program yang telah dijalankan oleh manajemen Pos Indonesia nampaknya belum memberikan hasil yang signifikan terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan. Di tengah penurunan kinerja dan pergeseran besar dalam hal teknologi dan preferensi konsumen, manajemen Pos Indonesia melihat masih banyaknya peluang-peluang baru yang belum tergarap secara maksimal, sehingga masih dapat dikembangkan sebagai basis pertumbuhan perusahaan di masa yang akan datang. Namun upaya untuk merealisasikan peluang tersebut menjadi basis pertumbuhan dan menutup kerugian yang telah terakumulasi selama ini tentu membutuhkan suatu periode waktu dan tidak bisa langsung dilakukan.

Dari analisis di atas dapat dirangkum beberapa faktor yang berasal dari internal Pos Indonesia yang mendorong manajemen mengambil kebijakan melakukan revaluasi aset tetap, yaitu:

1. Restrukturisasi manajemen dan operasional melalui perbaikan strategi operasional maupun bisnis belum menunjukkan dampak yang berarti terhadap peningkatan layanan Pos Indonesia kepada pelanggan, sehingga usaha perbaikan tersebut belum memberikan dampak signifikan terhadap kinerja keuangan Pos Indonesia.

2. Dalam posisinya sebagai pengemban misi sosial dan harus tunduk pada aturan-aturan yang terkandung di dalam konstitusi UPU yang menetapkan dua prinsip dasar dalam penyelenggaraan layanan pos, yaitu:
 - a. *Single postal territory*, yang berarti bahwa seluruh wilayah negara anggota UPU termasuk dalam wilayah pos tunggal yang merupakan satu kesatuan bagi pertukaran kiriman pos.
 - b. *Freedom of transit*, artinya setiap negara wajib menyalurkan atau meneruskan seluruh kiriman pos negara lain dengan sarana yang paling aman dan rute tercepat.

Dengan memperhatikan prinsip-prinsip di atas, Pos Indonesia berkewajiban menyediakan layanan yang dapat menjangkau pelosok-pelosok dan daerah terpencil dengan tarif yang seragam dan terjangkau oleh masyarakat. Jenis layanan ini harus dapat dinikmati oleh seluruh anggota masyarakat Indonesia dengan tarif tunggal, yaitu satu tarif untuk setiap alamat tujuan dimanapun dalam wilayah Republik Indonesia. Hal ini tentu bukan merupakan layanan yang dapat memberikan keuntungan yang besar bagi Pos Indonesia mengingat kondisi wilayah Republik Indonesia yang terdiri dari beribu pulau. Dengan demikian, dalam kegiatan normal perusahaan akan terdapat banyak titik layanan Pos Indonesia yang merupakan penyumbang kerugian besar bagi kinerja keuangan Pos Indonesia.

Selain faktor internal sebagaimana yang diuraikan di atas, terdapat berbagai pemicu perubahan yang harus dilakukan yang merupakan intervensi langsung dari pihak luar atau dapat dikatakan merupakan faktor eksternal yang secara implisit menjadi pertimbangan dan mendorong manajemen Pos Indonesia mengambil kebijakan melakukan revaluasi aset tetap, antara lain sebagai berikut:

1. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi memberikan dampak terhadap pencapaian kinerja keuangan Pos Indonesia dalam bentuk penurunan tingkat pengiriman surat melalui Pos. Selain itu, pada sektor jasa perposan seperti pengiriman dokumen dan barang, Pos Indonesia juga menghadapi banyak pesaing yang cukup agresif mengambil *market share* Pos Indonesia.
2. Terdapat faktor regulasi yang mempengaruhi kegiatan usaha Pos Indonesia dan salah satunya adalah makin derasnya desakan dari ASPERINDO kepada

pemerintah untuk segera mengesahkan RUU Pos yang baru. Dimana dengan RUU Pos yang baru akan memberikan ruang gerak yang lebih luas kepada para pesaing Pos Indonesia untuk dapat memberikan layanan yang sama yang selama ini dilakukan oleh Pos Indonesia.

3. Adanya pemicu dilakukannya perubahan dari aspek pemegang saham yaitu program dari pemerintah untuk merevitalisasi BUMN dan meningkatkan penerimaan pemerintah dari dividen BUMN. Hal ini tertuang dalam *Master Plan* Pengembangan BUMN 2002 – 2006 yang dikeluarkan oleh Menteri BUMN. Perubahan orientasi pengelolaan BUMN oleh pemerintah ini selaras dengan berbagai hasil kajian dan penelitian yang mengindikasikan bahwa privatisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan milik negara. Hal yang perlu digarisbawahi adalah program pemerintah untuk meningkatkan pembayaran dividen kepada pemegang saham tidak mungkin dilakukan dalam hal perusahaan tidak memiliki saldo laba yang positif sebagaimana ditegaskan dalam pasal 71 ayat (3) UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Dengan melakukan revaluasi aset tetap, diharapkan Pos Indonesia dapat melakukan eliminasi saldo negatif laba akibat akumulasi kerugian perusahaan dengan segera.

Berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal di atas, maka manajemen Pos Indonesia pada tahun 2007 mengambil keputusan untuk melakukan suatu langkah dalam rangka memperbaiki struktur keuangan perusahaan yang telah mengalami akumulasi kerugian yang cukup besar yaitu dengan melakukan revaluasi aset tetap. Manajemen berpendapat melalui revaluasi aset tetap diharapkan dapat mengkompensasi akumulasi kerugian sekaligus memulihkan rugi fiskal tahun-tahun sebelumnya sehingga struktur keuangan perusahaan akan menjadi lebih fleksibel dan mempermudah dalam melakukan berbagai aksi korporasi guna meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Revaluasi aset tetap itu sendiri dimaksudkan untuk:

1. Merestrukturisasi ekuitas PT Pos Indonesia dengan mengeliminasi pengaruh negatif akumulasi rugi melalui penilaian kembali aset tetapnya.

2. Secara strategis, revaluasi aset tetap ini dimaksudkan untuk menjamin dan mempertahankan kelangsungan usaha (*going concern*) PT Pos Indonesia (Persero).

4.2. Analisis atas Motivasi Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) dalam Melakukan Revaluasi Aset Tetap

Ide melakukan revaluasi aset tetap yang dilakukan oleh Pos Indonesia seperti telah diungkapkan sebelumnya telah muncul sejak tahun 2005 dimana pada tahun tersebut Pos Indonesia mengalami akumulasi kerugian yang cukup besar, dan apabila tidak diambil langkah strategis maka kemungkinan Pos Indonesia mengalami kesulitan atau bahkan kebangkrutan sepertinya sudah di depan mata. Adapun langkah strategis yang ditempuh adalah dengan melakukan revaluasi aset tetap hal ini didasarkan pada pemikiran manajemen yang menyatakan bahwa dana cadangan yang dimiliki Pos Indonesia saat itu walaupun mencukupi untuk menutup kerugian yang ada namun tidak memenuhi ketersediaan modal yang mencukupi untuk memenuhi kebutuhan aktivitas investasi dan operasional perusahaan seperti yang disyaratkan pada program *Quantum Leap* yang dijalankan manajemen pada tahun 2006.

Selain itu seperti yang diungkapkan oleh GM Keuangan Pos Indonesia bahwa perusahaan berencana melakukan IPO pada tahun 2010 maka untuk memenuhi salah satu persyaratan IPO tersebut Pos Indonesia harus memperoleh laba pada tahun-tahun sebelum pelaksanaan IPO. Lebih lanjut dikemukakan GM Keuangan Pos Indonesia bahwa akumulasi kerugian yang sangat material yang dialami Pos Indonesia telah mempengaruhi struktur modal (ekuitas) maupun likuiditas perusahaan, sehingga perusahaan mengalami kesulitan dalam membiayai kegiatan operasional serta investasinya. Kondisi demikian perlu segera diperbaiki, karena apabila tidak diatasi akan berpengaruh terhadap kesinambungan perusahaan dimasa mendatang.

Pertanyaan selanjutnya yang timbul adalah aset apa saja yang dilakukan revaluasi dan mengapa terhadap aset tersebut saja yang dilakukan revaluasi. Kembali diungkapkan oleh GM Keuangan Pos Indonesia bahwa rencana revaluasi

dilakukan terhadap aset berupa tanah dan gedung yang berada di atas tanah tersebut, yaitu:

1. Tanah dan Gedung Kantor Pos Jakarta Selatan, Jl Fatmawati No. 10 Kel. Cilandak Jakarta Selatan
2. Tanah dan Gedung Kantor Pos Jakarta Utara, Jl Swasembada Timur XI No. 37 Kel Kebon Kawung Kec. Tanjung Priok Jakarta Utara
3. Tanah dan Gedung Kantor Pos Jakarta Timur, Jl Pemuda No. 79 Kel. Jati, Kec. Pulo Gadung Jakarta Timur
4. Tanah dan Gedung Kantor Pos Jakarta Mampang, Jl Kapten Tendean No. 43 Kel. Kuningan Barat, Kec. Mampang Prapatan Jakarta Selatan
5. Tanah dan Gedung GBWP Jalan Banda No. 30 Bandung.
6. Tanah dan Gedung Pusdiklatpos Jalan Sari Asih No. 54 Bandung.

Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan dalam Laporan Manajemen Pos Indonesia tahun 2006, namun pada pelaksanaan revaluasi aset tetap pada tahun 2007 hanya 2 (dua) aset yang dipilih yaitu:

1. Tanah dan Gedung GBWP Jalan Banda No. 30 Bandung.
2. Tanah dan Gedung Pusdiklatpos Jalan Sari Asih No. 54 Bandung.

Lebih lanjut pejabat Pos Indonesia tersebut mengemukakan pertimbangan bahwa pemilihan tanah dan gedung tersebut karena berada pada lokasi yang strategis dan komersil sehingga diharapkan nilai jual objek pajak (NJOP) naik yang pada akhirnya akan menaikkan nilai aset itu sendiri. Selain itu pertimbangan kelengkapan surat-surat yang dimiliki Pos Indonesia saat ini dikaitkan dengan penerapan PSAK 2007 yang mensyaratkan revaluasi aset tetap dilakukan atas seluruh aset pada kelompok yang sama akan mulai diberlakukan pada 1 Januari 2008, sehingga manajemen mengambil langkah cepat merevaluasi aset tetapnya tersebut. "Tidak dapat dihindari bahwa banyaknya aset yang dimiliki Pos Indonesia sejak jaman dahulu menyebabkan administrasi yang rumit seiring dengan pergantian pegawai yang menangani pemeliharaan administrasi aset tetap", ungkap pejabat Pos Indonesia tersebut.

Jika melihat lebih jauh apa motivasi manajemen Pos Indonesia maka apa yang dimaksud dari Pos Indonesia dalam melakukan revaluasi aset tetap sebagai salah satu cara untuk memperbaiki kinerja keuangan perusahaan, dimana

diharapkan terdapat kenaikan selisih penilaian kembali aset tetap yang dapat mencerminkan peningkatan struktur modal sendiri, artinya perbandingan antara pinjaman (*debt*) dengan modal sendiri (*equity*) atau *Debt to Equity Ratio (DER)* menjadi membaik sehingga membaiknya DER pada gilirannya perusahaan dapat menarik dana dari pihak ketiga, merupakan motivasi yang semata-mata untuk tujuan mempercantik laporan keuangan seperti:

1. Menurunkan tingkat *leverage* perusahaan yang sering dimanfaatkan untuk peningkatan kapasitas perolehan pinjaman di masa mendatang atau dapat dikatakan meningkatkan kepercayaan kreditur, sebagai dampak membaiknya beberapa rasio keuangan perusahaan, khususnya yang ditunjukkan oleh *debt to assets ratio* dan *debt to equity ratio*. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Whittered dan Chan (1992) mengatakan bahwa dengan menurunnya tingkat *leverage* yang dilaporkan, dapat menjelaskan mengapa revaluasi aset sering dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan kapasitas peminjaman dan diperolehnya investasi baru.
2. Sebagai antisipasi terhadap kemungkinan terjadinya ekuitas negatif pada laporan keuangan oleh karena terjadinya kerugian terus menerus atau bersifat luar biasa pada tahun berjalan, padahal tidak terjadi peningkatan atas nilai perusahaan itu sendiri atau dapat dikatakan menciptakan *performance of balance sheet* yang lebih baik, sebagai akibat meningkatnya nilai aset dan modal.
3. Meningkatkan kepercayaan para pemegang saham, karena kenaikan nilai aset dicatat sebagai kenaikan nilai buku ekuitas perusahaan.

Dalam survey yang dilakukan oleh Easton (1993), disebutkan bahwa alasan utama perusahaan-perusahaan di Australia melakukan revaluasi aset tetap adalah untuk menyajikan suatu pandangan yang wajar dan sesungguhnya (*true and fair view*) mengenai kinerja dan posisi keuangan perusahaan. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Cotter (1999) yang menyatakan bahwa faktor utama perusahaan-perusahaan lebih memilih untuk “mengakui” (*recognize*) revaluasi aset tetap pada laporan keuangan dibanding sekedar hanya “mengungkapkan” (*disclose*) dalam *footnotes* adalah harapan-harapan manajemen bahwa tindakan tersebut akan dapat lebih mencerminkan peningkatan nilai

ekonomis sesungguhnya (*true economic value*) atas aset yang dimiliki perusahaan. Seharusnya hal inilah yang menjadi dasar Pos Indonesia melakukan revaluasi aset tetap dan seyogyanya bahwa revaluasi aset tetap dilakukan jauh sebelum Pos Indonesia mengalami kerugian berturut-turut.

Namun pada hakekatnya, penilaian aset yang rendah tidak akan menurunkan kapasitas peminjaman perusahaan selama kreditor memperoleh suatu keyakinan yang memadai (*reasonable assurance*) bahwa arus kas dari aktivitas operasi Pos Indonesia mengindikasikan perusahaan tersebut memiliki kemampuan untuk melunasi kewajibannya. Tetapi apabila arus kas dari aktivitas operasi mengindikasikan kemungkinan terjadinya masalah dalam pelunasan kewajiban di kemudian hari, secara logis pihak Pos Indonesia akan cenderung untuk memperkecil resiko kredit tersebut dengan cara melakukan penilaian kembali aset menurut nilai sekarang (*current value*). Maka disini terlihat bahwa terjadi kontradiksi antara upaya pihak Pos Indonesia untuk menunjukkan kepada kreditor suatu resiko kredit yang rendah hasil ciptaan dari tingginya nilai aset melalui penilaian kembali aset dengan tingginya resiko kredit sesungguhnya yang disebabkan oleh lemahnya arus kas dari aktivitas operasi perusahaan. Hal ini secara implisit menunjukkan bahwa *economic benefit* yang ditimbulkan melalui revaluasi aset sesungguhnya akan lebih besar untuk perusahaan-perusahaan yang sedang mengalami likuiditas dan diindikasikan akan mengalami *default* dalam pelunasan kewajibannya di kemudian hari seperti yang dialami Pos Indonesia.

Di lain pihak, manajemen Pos Indonesia juga seharusnya mempertimbangkan kemungkinan terjadinya kekeliruan dari kebijakan revaluasi aset tetap tersebut. Aboody (1999) dalam penelitiannya membuktikan bahwa revaluasi aset tetap merupakan salah satu mekanisme *signaling* yang baik dalam menginformasikan hal-hal yang berhubungan dengan nilai dan kinerja perusahaan di masa datang. Hal ini juga didukung dengan studi empiris yang dilakukan oleh Gaermynck dan Veugelers (1999) yang melakukan penelitian terhadap perusahaan di Belgia. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa perusahaan yang tergolong dalam kategori berhasil ternyata memilih untuk tidak melakukan revaluasi aset tetap sebagai suatu pemberian *signal* yang dapat dipercaya dalam menginformasikan kondisi keuangan perusahaan kepada investor.

Selain hal di atas, manajemen Pos Indonesia sepatutnya memikirkan kepentingan pemegang saham. Manajemen sebagai agen bertugas memaksimalkan nilai pemilik perusahaan (*prinsipal*). Dengan kata lain, pihak manajemen dituntut untuk mampu memenuhi target tertentu yang ditetapkan oleh pemilik, yaitu tingkat pengembalian (*rate of return*) yang diharapkan pemilik perusahaan di masa mendatang, bukan hanya berapa besar nilai aset perusahaan saat ini.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut telah membuktikan bahwa pihak eksternal dapat mengantisipasi tindakan manajer "*opportunist*" yang lebih memanfaatkan revaluasi aset tetap untuk tujuan "mempercantik laporan keuangan" dibandingkan untuk tujuan mendapatkan nilai wajar aset perusahaan yang dimilikinya, sehingga tidak akan tercermin dalam perubahan laba dan arus kas di masa datang. Dan dalam konteks revaluasi aset tetap yang dilakukan Pos Indonesia juga dapat dinyatakan bahwa motivasi manajemen Pos Indonesia dalam melakukan revaluasi aset tetap adalah untuk tujuan mempercantik laporan keuangan.

4.3. Kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Sebelum dan Setelah Dilakukan Revaluasi Aset Tetap

Apakah dengan melakukan revaluasi aset tetap dapat mencerminkan perubahan kinerja perusahaan di masa mendatang, sedangkan kinerja diukur dari laba operasi dan arus kas dari operasi? Berikut analisis atas kinerja Pos Indonesia untuk tahun 2005 s.d. 2007 dengan melihat dampak dari dilakukannya revaluasi aset tetap pada tahun 2007. Seperti telah disebutkan pada bab sebelumnya bahwa kinerja Pos Indonesia tahun 2004-2007 menunjukkan pencapaian yang terus menurun dengan kerugian berturut-turut sebagai berikut:

Tabel 4.1 Kinerja Laba(Rugi)

Kinerja Laba (Rugi) PT Pos Indonesia (Persero) Dalam rupiah			
2004	2005	2006	2007
(162.000.000.000)	(51.000.000.000)	(119.456.000.000)	5.352.000.000

Sumber : Laporan Keuangan PT Pos Indonesia (Persero) *Audited*

Penyebab dari penurunan kinerja tersebut selain dikarenakan perkembangan teknologi yang menjadikan masyarakat mulai meninggalkan jasa pengiriman surat, juga dikarenakan banyaknya pesaing perusahaan jasa sejenis yang menjadikan Pos Indonesia selama ini terlena dengan monopoli yang dimilikinya.

Dalam hal penilaian kinerja, Pos Indonesia sebagai salah satu BUMN dimana pemegang saham terbesar adalah pemerintah maka Pos Indonesia tak lepas dari penilaian kinerja yang ditetapkan oleh pemerintah dalam hal ini Kementerian BUMN. Dilandasi oleh perkembangan dunia usaha dalam situasi perekonomian yang semakin terbuka maka Kementerian BUMN merasa perlu adanya suatu sarana dan sistem penilaian kerja yang dapat mendorong perusahaan ke arah peningkatan efisiensi dan daya saing. Dan dengan pertimbangan bahwa dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 198/KMK.016/1998 dan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara/Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep.215/M- BUMN/1999 telah ditetapkan ketentuan tentang penilaian tingkat kesehatan/penilaian tingkat kinerja Badan Usaha Milik Negara, maka Kementerian BUMN menetapkan Peraturan tentang tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara diatur dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

Pos Indonesia sebagai BUMN non infrastruktur dari aspek keuangan ditetapkan total bobot nilainya sebesar 70, dengan indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2. Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan

Indikator	Bobot Non Infra Struktur
1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	20
2. Imbalan Investasi (ROI)	15
3. Rasio Kas	5
4. Rasio Lancar	5
5. <i>Collection Period</i>	5
6. Perputaran Persediaan	5
7. Perputaran Total Aset	5
8. Rasio Modal sendiri terhadap total aset	10
Total Bobot	70

Sumber : Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

Tabel 4.3 menyajikan perhitungan per indikator keuangan dari kinerja Pos Indonesia tahun 2005 s.d. 2007. Dengan melihat penilaian kinerja berdasarkan peraturan tentang tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara diatur dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara (Lampiran 8) kondisi Pos Indonesia sebelum dan setelah melakukan revaluasi aset tetap tidak menunjukkan adanya perubahan kenaikan kinerja. Hal ini terbukti dengan tingkat kesehatan yang dicapai Pos Indonesia sebelum melakukan revaluasi aset tetap adalah pada tingkat "Kurang Sehat" dan setelah melakukan revaluasi aset tetap Pos Indonesia tetap berada pada tingkat "Kurang Sehat". Meskipun dari pencapaian laba (rugi) Pos Indonesia dapat membukukan laba pada tahun 2007 namun hal ini tidak dapat dikatakan sebagai hasil dari revaluasi aset tetap. Bila kita lihat kompensasi selisih revaluasi aset tetap terhadap saldo rugi yang dimiliki pada tahun 2006 (Lampiran 7) belum sepenuhnya dapat mengkompensasi akumulasi kerugian bahkan sampai tahun 2007, walaupun pada tahun 2007 tersebut Pos Indonesia memperoleh laba.

Tabel 4.3. Tingkat Kesehatan PT Pos Indonesia (Persero)
Berdasarkan SK Menteri Negara BUMN No. KEP-100/MBU/2002
tanggal 4 Juni 2002

PT POS INDONESIA (Persero)
LAPORAN EVALUASI KINERJA
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2007, 2006 dan 2005

INDIKATOR	BOBOT MAX	2007		2006		2005	
		NILAI	SKOR	NILAI	SKOR	NILAI	SKOR
Aspek Keuangan							
Imbalan Kepada Pemegang Saham (ROE)	20	-1,23%	0	-27,43%	0	-14,11%	0
Imbalan Investasi (ROI)	15	1,00%	3	-1,98%	3	-0,65%	1
Rasio Kas	5	52,45%	5	83,20%	5	79,51%	5
Rasio Lancar	5	99,22%	3	102,20%	3	100,89%	3
Collection Periods	5	100,6 hari	4,5	77,5 hari	4,5	84 hari	4,5
Perputaran Persediaan	5	2,32 hari	5	2,3 hari	5	1 hari	5
Perputaran Total Aset	5	38,49%	2,5	52,09%	2,5	58,35%	2,5
Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset	10	7,73%	6	10,38%	6	15,98%	6
Jumlah Aspek Keuangan	70		29		29		27
Aspek Operasional							
Jangkauan Pelayanan	4	BS	5	B	4	B	4
Kualitas Pelayanan (SWP)	4	BS	5	B	3,2	B	3,2
Produktivitas Sumber Daya	4	B	2,4	C	1,5	C	1,5
Peningkatan Kualitas SDM	3	BS	5	B	2,4	B	2,4
Jumlah Aspek Operasional	15		17,4		11,1		11,1
Aspek Administrasi							
Laporan Perhitungan Tahunan	3	-	3	-	3	-	3
Rancangan RKAP	3	-	3	-	3	-	3
Laporan Periodik	3	-	3	-	3	-	3
Kinerja Program Kemitraan :							
a. Efektivitas Penyaluran Dana	3	94,68%	3	-	3	-	3
b. Kolektibilitas Penyaluran Pinjaman	3	27,24%	3	-	3	-	3
Jumlah Aspek Administrasi	15		15		15		15
Jumlah	100		61,4		55,1		53,1
KATEGORI			BBB KURANG SEHAT		BBB KURANG SEHAT		BBB KURANG SEHAT

Sumber: Laporan Manajemen PT Pos Indonesia (Persero) setelah diolah kembali

Selain itu, kinerja keuangan yang dicapai oleh Pos Indonesia pada tahun 2007 menurut analisis lebih dikarenakan manajemen telah menetapkan arahan strategis yang lebih fokus terhadap penguatan kapasitas perusahaan menuju pertumbuhan bisnis dan kemampulabaan yang berkelanjutan. Hal ini dapat dilihat dari penilaian pada aspek operasional yang meliputi jangkauan pelayanan, kualitas pelayanan, produktivitas sumber daya dan peningkatan kualitas SDM, mengalami peningkatan yang cukup signifikan (Tabel 4.3). Pencapaian kinerja Pos Indonesia juga dapat dilihat dari arus kas Pos Indonesia pada tahun 2007 yang mengalami peningkatan dari aktivitas operasional.

Dapat dilihat bahwa pencapaian kinerja Pos Indonesia pada tahun 2007 bukan disebabkan revaluasi aset tetap yang dilakukan perusahaan. Hal ini disebabkan karena revaluasi aset tetap memang tidak dapat digunakan sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, manajemen Pos Indonesia perlu melakukan langkah-langkah strategis yang lebih nyata dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan.

4.4. Analisis atas Langkah-langkah yang Seharusnya Dilakukan Pos Indonesia untuk Memperbaiki Kinerja Perusahaan

Revaluasi aset tetap merupakan suatu pilihan bagi manajemen sebagai alat untuk mengkomunikasikan mengenai jumlah aset yang dimiliki perusahaan kepada *stakeholder* maupun investor luar. Keputusan untuk merevaluasi aset tetap harus informatif dalam hal relevansi dan keandalan dari nilai yang berubah.

Melihat kondisi Pos Indonesia yang melakukan revaluasi aset tetap hanya pada tahun 2007 maka tidak dapat diharapkan bahwa kinerja keuangan Pos Indonesia akan mengalami peningkatan secara berkesinambungan, kecuali bila manajemen Pos Indonesia melakukan revaluasi terhadap asetnya secara berkala namun hal inipun tidak akan memperbaiki kinerja keuangan perusahaan melainkan hanya memperbaiki nilai ekuitas yang negatif menjadi berkurang atau menjadi positif. Selain itu, hal ini akan menimbulkan biaya yang tidak sedikit mengingat aset tetap Pos Indonesia sangat beragam dan dalam jumlah yang banyak. Hal utama yang harus dilakukan oleh Pos Indonesia adalah melakukan

tertib administrasi terlebih dahulu atas aset tetapnya, sehingga dapat diketahui nilai aset secara keseluruhan dan aset-aset apa yang perlu direvaluasi agar dapat melakukan revaluasi aset tetap secara bergantian (*rolling basis*) dan memberikan kontribusi positif terhadap struktur ekuitas bagi perusahaan.

Selain itu dalam rangka perbaikan kinerja perusahaan, khususnya kinerja keuangan, melakukan revaluasi aset tetap bukanlah cara yang paling efektif. Pos Indonesia sebagai suatu BUMN besar memiliki aset tetap yang sangat banyak dan beragam tentu memerlukan manajemen pengelolaan aset yang baik. Saat ini banyak aset Pos Indonesia berupa gedung yang dijual dikarenakan Pos Indonesia memerlukan dana segar untuk operasionalnya. Jika saja Pos Indonesia dapat memanfaatkan gedung-gedung tersebut untuk tujuan lain, disewakan misalnya, tentu akan memberikan hasil yang lebih baik. Disamping itu pula aset lainnya yang menurut pengamatan masih kurang efisien dalam hal pengelolaannya adalah masalah kendaraan bermotor. Pos Indonesia sebagai penyedia jasa pengiriman surat dan barang tentu kendaraan bermotor merupakan sarana angkutan yang vital. Namun jumlah armada yang dimiliki Pos Indonesia dilihat banyak yang masih belum dioptimalkan karena di beberapa kantor besar masih terlihat truk-truk yang hanya diparkir dalam keadaan kurang terawat. Karena itu, melakukan efisiensi dari sisi pemakaian dan pemeliharaan aset tetap dapat memberikan penghematan biaya yang tentunya tidak sedikit yang dapat memberikan dampak pada kesehatan keuangan perusahaan.

Selanjutnya Pos Indonesia sebagai BUMN dengan aset yang besar sebenarnya telah menetapkan arah strategis dalam memperbaiki kinerja baik dari sisi operasi maupun dari sisi keuangan. Hal ini terlihat dari arahan dalam RJPP 2007-2011 bahwa periode tahun 2007-2008 dinyatakan sebagai tahapan *turnaround*. Proses *turnaround* dimulai dari periode dimana perusahaan mulai mengalami *decline* yang selanjutnya memasuki masa krisis sampai pada fase pertumbuhan kembali.

Menurut Robbins & Pearce II (1992), kunci atau landasan utama bagi perusahaan untuk melakukan proses *turnaround* yang sukses dari kondisi *sharp decline* sangat ditentukan oleh langkah-langkah yang diambil dalam fase *retrenchment*. Sasaran utama dari strategi ini adalah untuk secepat mungkin

menstabilkan kondisi yang dihadapi dan menghentikan “pendarahan” (*stop the bleeding*) yang dialami perusahaan. Oleh karena itu, aktivitas atau inisiatif utamanya haruslah dalam kerangka: pemotongan biaya, pengurangan aset, perombakan manajemen, restrukturisasi hutang, penutupan lini bisnis/produk yang merugi, dan implementasi *tight cost controls*. Prinsipnya adalah mencapai stabilisasi dengan beroperasi secara terbatas. Bentuk langkah *retrenchment* yang umum dilakukan antara lain berupa pengurangan tenaga kerja, penutupan fasilitas operasi/pelayanan, konsolidasi pekerjaan dan departemen, desentralisasi dan memperlebar *spans of control*.

Pearce II & Robbins (1994) menegaskan bahwa fase *retrenchment* merupakan fase yang sangat penting dan akan menjadi penentu bagi kemampuan perusahaan untuk benar-benar membalikkan keadaan dan mencapai pertumbuhan lagi seperti sebelum terjadinya krisis. Langkah-langkah yang diambil dalam fase *retrenchment* ini harus bisa menjadi fondasi yang kokoh untuk mencapai pertumbuhan dimaksud. Selanjutnya, untuk sukses melakukan *retrenchment*, Pearce II & Robbins (2008) menyatakan setidaknya ada 3 hal yang mesti diperhatikan, yaitu:

1. *Retrenchment must be aggressive and broadly scoped*

Langkah-langkah *retrenchment* tidak bisa dilakukan secara gradual dan inkremental, melainkan harus dilakukan secara agresif dan dalam skala yang luas. Untuk itulah, maka kebanyakan proses *turnaround* yang sukses biasanya dipimpin oleh tim manajemen yang baru. Perombakan direksi secara total pada tahun 2005 merupakan *turning point* yang tepat untuk menggelar langkah-langkah *retrenchment* secara *massive* yang menjangkau seluruh aspek dalam perusahaan. Tetapi berdasarkan data didapat serta berdasarkan uraian di atas, hal ini belum cukup terlihat, kecuali mengenai langkah penghematan dan pengetatan kontrol biaya operasional. Restrukturisasi organisasi lebih bersifat perubahan artifisial tanpa pemotongan dan penyederhanaan yang substansial.

2. *Retrenchment may be the turnaround strategy*

Karena *retrenchment* merupakan inti dan dasar dari *turnaround strategy*, maka selain formulasinya harus komprehensif, eksekusinya juga harus dilakukan dengan disiplin tinggi sampai tuntas. Dalam hal ini, perubahan formulasi dalam masa *turnaround* menunjukkan bahwa formulasi strategi belum dilakukan dengan matang, atau kemungkinan manajemen terpengaruh oleh simpton-simpton yang muncul dalam proses implementasi dan melakukan penyesuaian secara terburu-buru. Selain menyulitkan pengukuran dan pengendalian, hal ini juga bisa menyulitkan komunikasi dan sosialisasi sehingga pada gilirannya bisa berdampak pada penurunan moral dan semangat kerja karyawan. Perubahan yang terlalu sering dan dalam tempo yang singkat bisa menurunkan kredibilitas manajemen di mata pegawai, yang justru dukungannya sangat diperlukan dalam situasi *turnaround* ini.

3. *Executives must take ownership of the turnaround process*

Manajer yang berpegang pada keyakinan bahwa penurunan *performance* keuangan perusahaannya lebih disebabkan oleh faktor lingkungan yang tidak mendukung daripada karena kesalahan internal atau *management shortcomings*, biasanya akan cenderung tidak agresif dalam melakukan *retrench* dan *restructure*, akibatnya, kemungkinan mencapai *turnaround* yang sukses juga kecil (Lohrke, Bedein, & Palmer, 2004). Di sisi lain, *turnaround manager* yang mengaitkan penurunan *performance* perusahaannya dengan faktor-faktor internal yang sebenarnya dapat dikontrol, akan cenderung mengadopsi atau melakukan perubahan strategis secara *massive*. *Turnaround manager* yang sukses selalu *take ownership* dan tanggungjawab atas situasi yang dihadapi bahkan ketika penyebab *decline* tidak bisa ditelusuri kepada faktor-faktor yang *controllable /predictable*, dan biasanya mereka bertindak dengan cepat untuk mengimplementasikan rencana pembenahan strategis yang telah dirumuskan (Longenecker, Mitchell, & Fink, 2007).

Perlunya melakukan *retrenchment* dengan mengacu pada prinsip-prinsip tersebut di atas tentu saja berkaitan dengan sasaran yang harus dicapai, yaitu bukan saja sekedar untuk *stop the bleeding*, tetapi juga untuk menciptakan kondisi

perusahaan yang kokoh sebagai fondasi untuk mengejar pertumbuhan berikutnya (*return to growth*). Sebagaimana diungkapkan oleh Pearce II & Robbins (2008) bahwa meskipun stabilitas kondisi keuangan merupakan esensi sasaran pertama yang harus dicapai dalam proses *turnaround*, tetapi itu baru mengatasi persoalan *performance decline*, dan tidak serta-merta berarti bahwa fondasi untuk mencapai profitabilitas dimasa yang akan datang juga otomatis tercipta. *Retrenchment* yang dilakukan secara parsial bisa saja mencapai sasaran pertama, tetapi akan berakibat pada lemahnya fondasi yang terbentuk sehingga malah bisa menghambat potensi pertumbuhan dimasa yang akan datang.

Jika langkah-langkah dalam *retrenchment* telah diimplementasikan sehingga tercapai dua sasaran utamanya untuk menstabilkan kondisi keuangan perusahaan dan menciptakan fondasi yang kokoh untuk memasuki tahap pertumbuhan, maka pada akhir fase ini, mestinya perusahaan sudah berada dalam kondisi yang berbeda dengan ketika dilanda krisis pertama kalinya. Hal ini antara lain harus terlihat dalam bentuk struktur organisasi yang lebih sederhana, *span of control* yang lebih lebar, lini bisnis yang sudah lebih simpel dan *revitalized*, bahkan sudah dengan kultur dan budaya kerja baru sebagai dampak dari gaya kepemimpinan manajemen senior (direksi) yang baru.

Dari sisi perpajakan, pelaksanaan revaluasi aset tetap yang dilakukan oleh Pos Indonesia memunculkan pertimbangan keuntungan dan kerugian perpajakan terkait kompensasi kerugian. Dengan adanya revaluasi aset tetap, akumulasi kerugian Pos Indonesia tereliminasi dengan jumlah selisih lebih akibat penilaian aset tetap. Kondisi ini memunculkan keuntungan perpajakan berupa tidak adanya Pajak Penghasilan bersifat final dengan tarif 10% yang harus dibayar oleh Pos Indonesia akibat revaluasi aset tetap. Pada sisi yang lain, Pos Indonesia juga dapat memperoleh potensi penghematan pajak yang diperoleh dari beban penyusutan yang lebih besar akibat revaluasi aset tetap. Namun di sisi lain, Pos Indonesia juga berpotensi mengalami kerugian pajak di masa depan akibat hilangnya kesempatan mengkompensasi kerugian terhadap laba kena pajak perusahaan yang mungkin akan terjadi di masa mendatang. Namun dengan penelaahan terhadap proyeksi laporan keuangan perusahaan, maka potensi laba perusahaan di masa mendatang belum signifikan untuk mengeliminasi akumulasi kerugian yang telah timbul

sebelumnya. Dengan memperhatikan kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa eliminasi akumulasi kerugian dengan revaluasi aset tetap lebih menguntungkan dibandingkan dengan eliminasi terhadap laba kena pajak di masa mendatang yang belum signifikan dan belum dapat dipastikan keterjadiannya.

Meskipun revaluasi aset tetap secara bergantian (*rolling basis*) untuk tujuan pengukuran setelah pengakuan awal aset tetap dalam perspektif akuntansi dimungkinkan dengan menggunakan model revaluasi, tetapi perusahaan harus mempertimbangkan implikasinya dari aspek perpajakan. Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan - 79/PMK.03/2008 tentang Penilaian Kembali Aset Tetap Perusahaan Untuk Tujuan Perpajakan yang mulai berlaku pada tanggal 23 Mei 2008, revaluasi aset tetap untuk tujuan perpajakan tidak dimungkinkan secara bergantian (*rolling basis*) untuk masing-masing kelompok aset tetap tetapi harus dilakukan dengan pilihan sebagai berikut:

- 1) Penilaian kembali aset tetap perusahaan dilakukan terhadap seluruh aset tetap berwujud, termasuk tanah yang berstatus hak milik atau hak guna bangunan; atau
- 2) Penilaian kembali aset tetap perusahaan dilakukan terhadap seluruh aset tetap berwujud tidak termasuk tanah, yang terletak atau berada di Indonesia, dimiliki, dan dipergunakan untuk mendapatkan, menagih, dan memelihara penghasilan yang merupakan Objek Pajak

Dengan memperhatikan ketentuan fiskal di atas, Pos Indonesia mulai tanggal 23 Mei 2008 tidak dapat melakukan revaluasi aset tetap untuk tujuan perpajakan hanya untuk kelompok tanah dan bangunan saja, tetapi harus memilih untuk melakukan revaluasi seluruh aset tetap termasuk tanah ataukah seluruh aset tetap tidak termasuk tanah. Ketentuan fiskal ini jelas berimplikasi pada biaya revaluasi aset tetap yang akan dikeluarkan oleh Pos Indonesia menjadi lebih besar jika dibandingkan revaluasi aset tetap untuk tujuan akuntansi yang dapat dilakukan secara bergantian, mengingat lokasi aset tetap yang tersebar dan dukungan administrasi aset tetap Pos Indonesia yang masih belum memadai.

Hal lain yang perlu dicermati oleh Pos Indonesia adalah akumulasi kerugian yang selama ini terjadi tidak boleh lagi diperhitungkan dalam menghitung Pajak Penghasilan yang dikenakan sebesar 10% atas selisih lebih

antara nilai revaluasi (nilai wajar) dengan nilai sisa buku fiskal aset tetap perusahaan. Ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan - 79/PMK.03/2008 ini jelas berbeda sekali dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 486/KMK.03/2002 tentang Penilaian Kembali Aset Tetap Perusahaan Untuk Tujuan Perpajakan yang masih memperhitungkan sisa kerugian fiskal sebelum revaluasi aset tetap dilakukan untuk tujuan perhitungan Pajak Penghasilan. Ketentuan perpajakan baru ini secara eksplisit akan berimplikasi kepada Pos Indonesia jika pada pada periode mendatang terjadi kerugian maka nilai kerugian itu tidak dapat dieliminasi dan dikurangkan terhadap selisih lebih akibat revaluasi aset tetap yang dilakukan mulai tanggal 23 Mei 2008.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari analisis yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya dan mengacu pada perumusan masalah pada bab pertama, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang melandasi kebijakan manajemen untuk melakukan revaluasi aset tetap teridentifikasi sebagai berikut:
 - a. Faktor internal
 - Perbaikan strategi operasional maupun bisnis belum menunjukkan dampak yang berarti terhadap peningkatan layanan Pos Indonesia kepada pelanggan sehingga usaha perbaikan yang dilakukan manajemen belum memberikan dampak signifikan terhadap kinerja keuangan Pos Indonesia.
 - Masih akan timbul kerugian dari kegiatan operasional perusahaan karena dalam posisinya sebagai pengemban misi sosial maka layanan sampai ke pelosok wilayah Republik Indonesia bukanlah merupakan layanan yang dapat memberikan keuntungan yang besar bagi Pos Indonesia mengingat kondisi wilayah Republik Indonesia yang terdiri dari beribu pulau.
 - b. Faktor eksternal
 - Perkembangan teknologi yang sangat pesat yang menyebabkan masyarakat pengguna layanan Pos Indonesia beralih ke layanan dengan teknologi lebih canggih seperti telepon seluler, surat elektronik, belanja *on line*, dan lain-lain.
 - Terdapat pembaharuan RUU Pos yang memberikan ruang gerak yang lebih luas kepada para pesaing Pos Indonesia untuk dapat memberikan layanan yang sama yang selama ini dilakukan oleh Pos Indonesia.
 - Adanya pemicu dilakukannya perubahan dari aspek pemegang saham yaitu program dari pemerintah untuk merevitalisasi BUMN dan

meningkatkan penerimaan pemerintah dari deviden BUMN. Hal ini tertuang dalam *Master Plan* Pengembangan BUMN 2002 – 2006 yang dikeluarkan oleh Menteri BUMN. Perubahan orientasi pengelolaan BUMN oleh pemerintah ini selaras dengan berbagai hasil kajian dan penelitian yang mengindikasikan bahwa privatisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan milik negara.

2. Motivasi manajemen Pos Indonesia dalam melakukan revaluasi aset tetap lebih mengarah kepada tujuan mempercantik laporan keuangan dibandingkan dengan tujuan dilakukannya revaluasi aset tetap yang secara konseptual seharusnya ditujukan untuk mencerminkan peningkatan nilai ekonomis sesungguhnya (*true economic value*) atas aset yang dimiliki perusahaan dan dapat dilakukan jauh sebelum perusahaan mengalami kerugian. Kesimpulan ini diperkuat dengan fakta pelaksanaan revaluasi aset tetap yang dilakukan oleh Pos Indonesia pada saat struktur ekuitas perusahaan tidak lagi fleksibel karena adanya akumulasi kerugian yang selama ini terjadi, sehingga manajemen merasa perlu memperbaiki tampilan laporan keuangan untuk mendapatkan penilaian lebih baik atas kinerja manajemen.
3. Dengan melakukan revaluasi aset tetap, manajemen Pos Indonesia cenderung fokus pada upaya mengeliminasi akumulasi kerugian yang timbul selama ini. Tujuan manajemen Pos Indonesia dalam mengeliminasi kerugian perusahaan memang tercapai, namun tujuan utama meningkatkan kinerja perusahaan tidak dapat dicapai dengan melakukan revaluasi aset tetap. Hal ini disebabkan karena secara konseptual revaluasi tidak mempunyai dampak langsung terhadap kinerja perusahaan.
4. Berbagai langkah strategis harus ditempuh oleh Pos Indonesia dalam rangka memperbaiki kinerja karena telah terbukti bahwa melakukan revaluasi aset tetap tidak akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Revaluasi aset tetap hanya akan berpengaruh terhadap penambahan nilai ekuitas. Salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan adalah dengan mengimplementasikan seluruh proses semua elemen *retrenchment*, seperti pemotongan biaya, pengurangan aset, perombakan manajemen, restrukturisasi hutang, penutupan lini

bisnis/produk yang merugi, dan implementasi *tight cost controls*, sehingga dapat dirasakan dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

5.2. Saran

Berikut dijabarkan beberapa hal yang dapat menjadi masukan bagi manajemen Pos Indonesia yaitu:

1. Bahwa lingkungan bisnis perposan di masa depan akan memiliki karakteristik yang sama sekali berbeda dengan di masa lalu. Hal ini tentu menuntut kapabilitas organisasi yang juga berbeda. Dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan baik di bidang operasional maka langkah kongkrit yang bisa diambil seperti:
 - a. Mengadakan akuisisi horisontal, terutama dengan target pemain-pemain lokal yang menggarap *segmen pasar tertentu secara* terfokus serta perusahaan yang memiliki kapabilitas tertentu yang memang dibutuhkan untuk menguatkan dan melengkapi kapabilitas dan jangkauan Pos Indonesia.
 - b. Melakukan inovasi untuk pertumbuhan, terutama menemukan cara-cara kreatif dalam mengoptimalkan *resources* yang sudah dimiliki. Dalam hal ini, fokus bisa diarahkan pada upaya untuk menggali potensi pengembangan jaringan pelayanan fisik yang beroperasi di daerah-daerah minus.
2. Mengingat pentingnya tahapan *retrenchment* ini bagi kesuksesan proses *turnaround* secara keseluruhan, maka sangat direkomendasikan agar Pos Indonesia memenuhi elemen-elemen yang masih belum dilaksanakan tersebut, sekaligus meningkatkan kualitas dari langkah-langkah yang telah dilakukan, dengan rincian sebagai berikut :
 - a. Meningkatkan *level of ownership* terhadap proses *turnaround* dari seluruh jajaran manajemen senior.
 - b. Meningkatkan intensitas komunikasi, baik internal maupun eksternal untuk mendapatkan keterlibatan dan dukungan penuh dari para *stakeholder* utama bagi keberhasilan proses *turnaround* yang dijalankan.
 - c. Meningkatkan intensitas program efisiensi dan *tight cost controls*

- d. Mengimplementasikan program *asset reduction* yang telah direncanakan secara disiplin, terutama atas gedung, kendaraan, dan asset lain yang sudah tidak produktif atau tidak sesuai lagi dengan tuntutan kebutuhan bisnis.
 - e. Melakukan penyederhanaan lini bisnis dengan mendivestasikan atau melakukan *spin-off* atas lini bisnis yang tidak menguntungkan atau yang tidak memiliki prospek untuk dikembangkan lagi di masa yang akan datang.
 - f. Melakukan penyederhanaan organisasi untuk mendapatkan struktur yang lebih sesuai dengan tuntutan bisnis yang dihadapi, sekaligus menyederhanakan proses koordinasi dan pengambilan keputusan.
 - g. Melakukan perombakan struktur karyawan untuk mendapatkan komposisi dengan kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan bisnis.
3. Untuk perbaikan kinerja keuangan manajemen dapat melakukan program dengan cara-cara sebagai berikut:
- a. Efisiensi dan *tight cost control*, yaitu dengan cara mengintensifkan penggunaan sarana *email* untuk komunikasi internal, dan penghematan biaya operasional angkutan dan BBM kendaraan. Sejalan dengan itu, penyederhanaan asset bisa dilakukan dengan menyeragamkan jenis kendaraan operasional yang digunakan.
 - b. Menertibkan administrasi aset tetap sehingga manajemen mengetahui secara pasti nilai aset tetapnya saat ini. Kemudian revitalisasi gedung yang tidak produktif bisa dilakukan dengan menjual gedung yang berada pada lokasi yang tidak strategis (terutama yang pada waktu pengadaannya kurang mempertimbangkan aspek bisnis karena merupakan program pemerintah). Dalam hal ini kriteria sebagai lokasi strategis tentu harus sesuai dengan karakter bisnis dan operasional perposan.
4. Pelaksanaan revaluasi aset tetap yang dilakukan oleh Pos Indonesia untuk periode mendatang seharusnya dilakukan secara berkesinambungan dan bergantian (*rolling basis*) atas seluruh aset tetap perusahaan sehingga memungkinkan bagi Pos Indonesia untuk melakukan analisis secara spesifik atas kontribusi masing-masing aset tetap terhadap kinerja perusahaan. Langkah ini merupakan bagian dari tindak lanjut administrasi aset tetap yang disarankan

di atas dan pada saat yang bersamaan dapat meningkatkan kapasitas penggunaan aset tetap untuk meningkatkan kinerja aspek keuangan perusahaan terkait dengan imbalan investasi dari penggunaan aset tetap. Namun bila memperhatikan aspek perpajakan atas pelaksanaan revaluasi aset tetap mengacu kepada Peraturan Menteri Keuangan - 79/PMK.03/2008 yang mulai berlaku sejak 23 Mei 2008, disarankan kepada Pos Indonesia untuk lebih menggunakan pendekatan revaluasi aset tetap atas keseluruhan aset dibandingkan dengan pendekatan secara bergantian (*rolling basis*) karena pendekatan revaluasi secara bergantian tidak diterima secara fiskal. Untuk memungkinkan revaluasi aset tetap secara fiskal atas keseluruhan aset tetap ini, jelas Pos Indonesia harus mempersiapkan dan memperbaiki administrasi aset tetap yang dimilikinya selama ini.

5. Dengan memperhatikan bahwa revaluasi aset tetap untuk tujuan perpajakan sejak 23 Mei 2008 tidak memperhitungkan sisa akumulasi kerugian yang terjadi sebelum revaluasi dilakukan dalam perhitungan pajak penghasilan tarif 10% bersifat final, Pos Indonesia harus mempertimbangkan dengan cermat kesiapan likuiditas untuk membayar Pajak Penghasilan yang kemungkinan besar akan signifikan jumlahnya jika revaluasi aset tetap akan dilakukan kembali oleh Pos Indonesia pada periode mendatang.

DAFTAR REFERENSI

- Aboody, D., Barth, M.E. and Kasznik, R. (1999). Revaluations of fixed assets and future performance: evidence from the UK. *Journal of Accounting and Economics*, 26(1-3),149-178.
- Brown, P., Izan, H. Y. and Loh, A.L. (1992). Fixed asset revaluations and managerial incentives. *Abacus*, 28(1), 36-57
- Cotter, J. (1999). Asset Revaluation and Debt Contracting. *Abacus*, 35 (3), 268–285.
- Cotter, J. and Zimmer, I. (1999). *Why do some firms recognize whereas others only disclose asset revaluations?* Retrieved December 28, 2006.
- Ditjen Postel. (2005). *Peraturan Menteri Perhubungan No. KM 5*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi.
- Easton, P.D., Eddey, P.H. and Harris, T.S., 1993. An investigation of revaluations of tangible long-lived assets. *Journal of Accounting Research* 31, pp. 1–38.
- Fransisca, Ika (2008). “PMK No. 79/2008, Tidak Sejalan dengan PSAK ?” Indonesian Tax Review Volume I/Edisi 09.
- Gaeremynck, Ann. And Veugelers, Reinhilde. (1999). *A Signalling Approach to the Revaluation of Assets: A Theoretical and Empirical Analysis*. *Journal of Accounting and Economics*.
- Jaggi, B. and Tsui, J. (2001). Management motivation and market assessment: revaluations of fixed assets. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 12 (2), 160-167.
- Kartajaya, H., Yuswohadi, & Taufik. (1998). *Bridging to the Network Company*. Jakarta: Gramedia.
- Kieso, Donald E. and Jerry J. Weygandt, (2007). *Intermediate Accounting*, John Wiley and Sons.
- Lohrke, F. T., Bedeian, A. G., & Palmer, T. B. (2004). The role of top management teams in formulating & implementing turnaround strategies: A review & research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 5(2): 63-90.

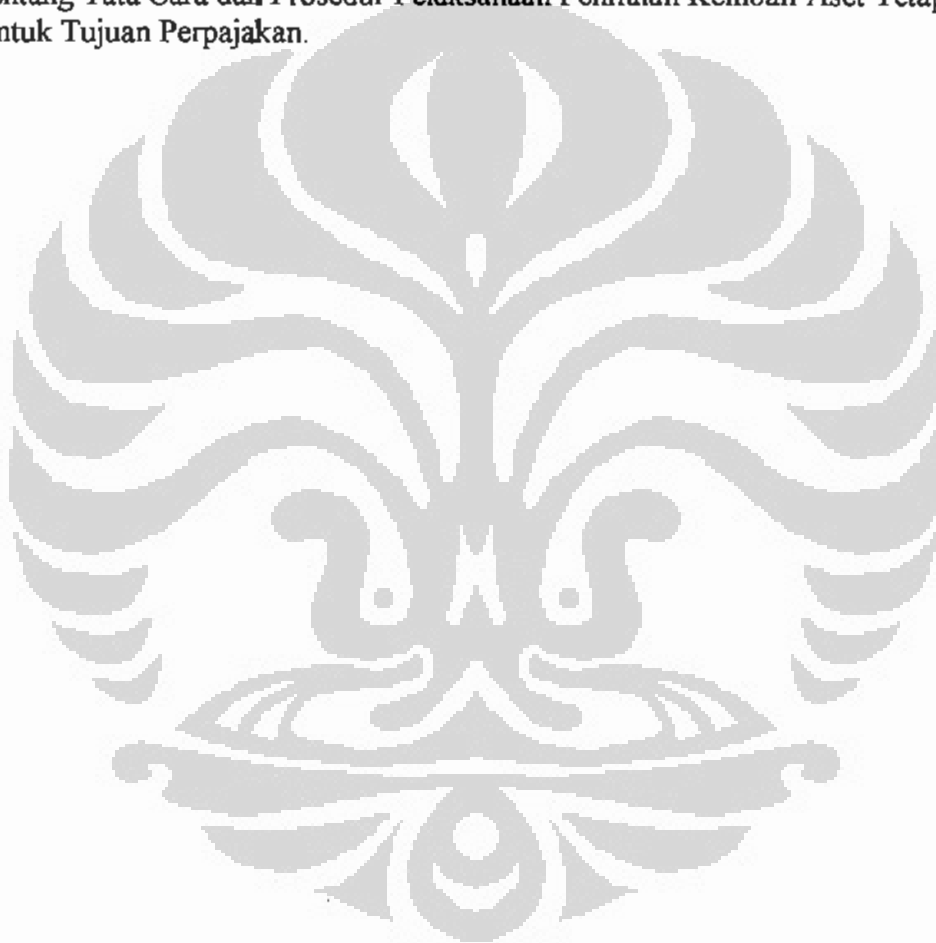
- Longenecker, C. O., Mitchell, M. J., & Fink, L. S. (2007). "Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations". *Business Horizons*, 50 (2): 145-155.
- Machfoedz, M. (1994). "The Usefulness of Financial Ratio in Indonesia". *Jurnal KELOLA*. September: 94-110.
- Mulyadi (1997). *Akuntansi Manajemen: Konsep, manfaat dan rekayasa*. (Edisi kedua). Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Pearce II, J. A., & Robbins, D. K. (1994). "Retrenchment Remains the Foundation of Business Turnaround". *Strategic Management Journal*, 15,5 : 407-417.
- Pearce II, J. A., & Robbins, D. K. (2008). "Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround". *Business Horizons*, 51: 121-130.
- Platt, H., dan M. B. Platt. (2002). "Predicting Financial Distress". *Journal of Financial Service Professionals*, 56: 12-15.
- IAI, (2007). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan*.
- Pos Indonesia. (2006). *Blue Print Bisnis PT.Pos Indonesia (Persero) 2006 - 2010*. Bandung: Pos Indonesia.
- Pos Indonesia. (2007). *Rencana Jangka Panjang PT Pos Indonesia (Persero) 2007 - 2011*. Bandung: Pusat Perencanaan korporat dan transformasi PT Pos Indonesia (Persero).
- Pos Indonesia. (2003). *Transformasi Bisnis PT. Pos Indonesia (Persero)*. Bandung: Pos Indonesia.
- Tarko Sunaryo, (2009). Revaluasi Aset Tetap: Suatu Tinjauan dari Aspek Akuntansi dan Aspek Peraturan Perpajakan. *Majalah Akuntan Indonesia*.
- Whittred, G. and Chan, Y.K. (1992). *Asset revaluations and the mitigation of underinvestment*. *Abacus*, 28(1), 58-74.
- <http://www.posindonesia.co.id>.
- Undang-undang No. 36 Tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan.

Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 79/PMK.03/2008 tanggal 23 Mei 2008 tentang Penilaian Kembali Aset Tetap Perusahaan untuk Tujuan Perpajakan.

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

Keputusan Menteri Keuangan RI nomor 486/KMK.03/2002 tanggal 28 November 2002 tentang Revaluasi Aset Tetap untuk Perpajakan.

Keputusan Dirjen Pajak nomor Kep-519/PJ/2002 tanggal 2 Desember 2002 tentang Tata Cara dan Prosedur Pelaksanaan Penilaian Kembali Aset Tetap untuk Tujuan Perpajakan.



PT POS INDONESIA (PERSERO)
NERACA KONSOLIDASI
Per 31 Desember 2005 dan 2004

AKTIVA	2005 Rp	2004 Rp (disajikan kembali)
Aktiva Lancar		
Kas dan Setara Kas	1.379.832.186.737	1.153.529.859.422
Investasi Jangka Pendek	93.209.508.878	104.648.937.501
Piutang Usaha (setelah dikurangi penyisihan piutang usaha per 31 Desember 2005 dan 2004 sebesar Rp.27.321.420.381 dan Rp.10.114.070.212)	271.150.045.971	265.090.128.289
Piutang Lancar Lainnya (setelah dikurangi penyisihan piutang lancar lainnya per 31 Desember 2005 Rp.6.002.518.526)	103.241.577.811	145.451.612.314
Persediaan <i>Supplies</i>	348.949.485	519.025.082
Pajak Dibayar Dimuka	12.115.550.969	10.714.723.034
Biaya Dibayar Dimuka	20.024.572.025	24.425.665.960
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	2.833.158.031	4.074.450.159
Jumlah Aktiva Lancar	1.882.755.549.907	1.708.454.401.761
Aktiva Tidak Lancar		
Penyertaan	(27.763.331.006)	1.250.000.000
Aktiva Tetap		
Nilai Perolehan	941.883.973.582	932.879.011.652
Akumulasi Penyusutan	(591.136.736.904)	(543.194.891.282)
Nilai Buku	350.747.236.678	389.684.120.370
Aktiva Dalam Proses	0	0
Aktiva Pajak Tangguhan	209.616.339.800	161.765.168.201
Aktiva Lainnya	20.756.975.744	47.067.370.994
Jumlah Aktiva Tidak Lancar	553.357.221.216	599.766.659.565
JUMLAH AKTIVA	2.436.112.771.123	2.308.221.061.326

KEWAJIBAN DAN EKUITAS	2005 Rp	2004 Rp (disajikan kembali)
KEWAJIBAN		
Kewajiban Jangka Pendek		
Hutang Usaha	1.651.938.298.621	1.489.029.401.192
Hutang Pajak	2.939.325.417	0
Pendapatan Diterima Dimuka	5.578.810.536	3.712.567.027
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	114.349.012.691	104.088.938.406
Hutang Jangka Panjang Jatuh Tempo	30.000.000.000	30.879.283.092
Hutang Lancar Lainnya	2.455.601.557	436.081.923
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	1.807.261.048.823	1.628.146.271.640
Kewajiban Jangka Panjang		
Hutang Kredit Bank	100.000.000.000	130.000.000.000
Hutang Imbalan Kerja	196.283.014.302	143.685.493.418
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang	296.283.014.302	273.685.493.418
Jumlah Kewajiban	2.103.544.063.125	1.901.831.765.058
SAHAM MINORITAS		
Modal Distor PT QAN	0	9.134.176.471
Kewajiban Minoritas	0	(36.392.130.498)
Jumlah Saham Minoritas	0	(27.257.954.027)
EKUITAS		
Modal Saham		
Modal dasar 1.500.000 lembar saham, nilai nominal Rp.1.000.000,00 per lembar saham. Ditempatkan 350.000 lembar pada tahun 2005.	350.000.000.000	350.000.000.000
Tambahan Modal Pemerintah	59.262.215.778	46.438.876.268
Modal Donasi	5.872.173.556	0
Cadangan	122.842.201.657	122.842.201.657
Saldo Laba	(205.407.882.993)	(85.633.827.630)
Sisa Laba (Rugi) s.d. Tahun Lalu	(111.360.864.884)	76.979.397.274
Laba (Rugi) Bersih Setelah Pajak	(94.047.018.109)	(162.613.224.904)
Saldo Laba/(Rugi)	(205.407.882.993)	(85.633.827.630)
Jumlah Ekuitas	332.568.707.998	433.647.250.295
TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	2.436.112.771.123	2.308.221.061.326

PT POS INDONESIA (PERSERO)
LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASI
Untuk Tahun Yang Berakhir Tanggal 31 Desember 2005 Dan 2004

NAMA AKUN	Tahun 2005 Rp	Tahun 2004 Rp
PENDAPATAN USAHA :		
Pendapatan Bisnis Reguler	641.271.290.279	740.025.296.142
Pendapatan Bisnis Pos Internasional	213.389.704.629	179.497.574.213
Pendapatan Bisnis Keuangan	210.541.076.882	172.089.363.950
Pendapatan Bisnis Filateli	15.889.742.627	22.390.124.018
Pendapatan Bisnis Ritel	76.357.767.984	59.155.809.675
Pendapatan Bisnis Ekspres	30.346.538.808	5.021.500.362
Pendapatan Bisnis Direct Mail	37.829.111.035	10.924.321.908
Pendapatan Bisnis Total Logistik	27.389.415.671	18.917.130.676
Jumlah Pendapatan Usaha	1.253.014.647.915	1.208.021.120.944
BEBAN USAHA		
Beban Pegawai	602.171.669.038	611.195.129.670
Beban Pemeliharaan	66.728.406.277	57.302.831.891
Beban Bina Mutu Layanan	116.894.997.127	88.202.804.467
Beban Pengadaan	30.619.687.467	28.438.087.024
Beban Sewa	60.717.710.973	60.245.676.841
Beban Kiriman Pos	179.023.802.684	166.633.816.769
Beban Perjalanan Dinas	14.743.587.851	15.993.724.569
Beban Pengawasan	2.848.909.776	3.254.829.398
Beban Administrasi	21.121.380.834	20.318.006.366
Beban Umum	192.047.109.522	275.217.832.782
Beban Pemasaran	44.355.775.963	37.006.371.556
Jumlah Beban Usaha	1.331.273.037.512	1.363.809.111.333
Laba / (Rugi) Usaha	(78.258.389.597)	(155.787.990.389)
PENDAPATAN DAN BEBAN NON USAHA		
Pendapatan Non Usaha	174.087.460.266	220.432.035.420
Beban Non Usaha	(168.145.438.856)	(309.536.613.889)
Jumlah Pendapatan / Beban Non Usaha	5.942.021.410	(89.104.578.469)
LABA / (RUGI) BERSIH SEBELUM PAJAK	(72.316.368.187)	(244.892.568.858)
Pajak Penghasilan Badan dan Kewajiban		
Kewajiban Minoritas	3.522.864.834	4.622.138.727
Pajak Tangguhan	17.384.108.858	77.657.205.227
	20.906.973.692	82.279.343.954
LABA / RUGI BERSIH SETELAH PAJAK	(51.409.394.495)	(162.613.224.904)

PT POS INDONESIA (PERSERO)
NERACA KONSOLIDASI
Per 31 Desember 2006 dan 2005

AKTIVA	2006 Rp	2005 Rp (disajikan kembali)
Aktiva Lancar		
Kas dan Setara Kas	2.050.522.189.340	1.379.832.186.737
Investasi Jangka Pendek	70.703.544.335	93.209.508.878
Piutang Usaha (setelah dikurangi penyisihan piutang usaha per 31 Desember 2006 dan 2005 sebesar Rp.14.502.978.977 dan Rp.27.321.420.381)	339.109.395.403	271.150.045.971
Piutang Lancar Lainnya (setelah dikurangi penyisihan piutang lancar lainnya per 31 Desember 2006 dan 2005 Rp.1.149.395.512 dan Rp.6.002.518.526)	115.621.983.002	103.241.577.811
Persediaan <i>Supplies</i>	2.235.639.762	348.949.485
Pajak Dibayar Dimuka	1.446.537.165	12.115.550.969
Biaya Dibayar Dimuka	22.094.801.197	20.024.572.025
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	3.725.793.225	2.833.158.031
Jumlah Aktiva Lancar	2.605.459.883.429	1.882.755.549.907
Aktiva Tidak Lancar		
Penyertaan	(31.668.014.282)	(27.763.331.006)
Aktiva Tetap		
Nilai Perolehan	984.942.592.389	941.883.973.582
Akumulasi Penyusutan	(645.059.053.904)	(591.136.736.904)
Nilai Buku	339.883.538.485	350.747.236.678
Aktiva Dalam Proses	1.093.920.900	0
Aktiva Pajak Tangguhan	207.306.478.700	209.616.339.800
Aktiva Lainnya	89.142.863.131	20.756.975.744
Jumlah Aktiva Tidak Lancar	605.758.786.934	553.357.221.216
JUMLAH AKTIVA	3.211.218.670.363	2.436.112.771.123

KEWAJIBAN DAN EKUITAS	2006 Rp	2005 Rp (disajikan kembali)
KEWAJIBAN		
Kewajiban Jangka Pendek		
Hutang Usaha	2.406.990.299,377	1.651.938.298.621
Hutang Pajak	2.807.459.359	2.939.325.417
Pendapatan Diterima Dimuka	5.098.416.927	5.578.810.536
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	100.835.571.912	114.349.012.691
Hutang Jangka Panjang Jatuh Tempo	30.000.000,000	30.000.000,000
Hutang Lancar Lainnya	3.734.766.486	2.455.601.557
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	2.549.466.514,061	1.807.261.048,823
Kewajiban Jangka Panjang		
Hutang Kredit Bank	70.000.000,000	100.000.000,000
Hutang Imbalan Kerja	241.684.344,730	196.283.014,302
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang	311.684.344,730	296.283.014,302
Jumlah Kewajiban	2.861.150.858,791	2.103.544.063,125
EKUITAS		
Modal Saham		
Modal dasar 1.500.000 lembar saham, nilai nominal Rp.1.000.000,00 per lembar saham. Ditempatkan dan disetor penuh sebanyak 425.000 lembar pada tahun 2006 dan 350.000 lembar pada tahun 2005.	425.000.000,000	350.000.000,000
Tambahan Modal Pemerintah	18.550.929,510	59.262.215,778
Modal Donasi	9.349.425,359	5.872.173,556
Cadangan	0	122.842.201,657
Saldo Laba	(102.832.543,297)	(205.407.882,993)
Sisa Laba (Rugi) s.d. Tahun Lalu	(105.155.677,953)	(111.360.864,884)
Laba (Rugi) Bersih Setelah Pajak	2.323.134,656	(94.047.018,109)
Saldo Laba/(Rugi)	(102.832.543,297)	(205.407.882,993)
Jumlah Ekuitas	350.067.811,572	332.568.707,998
TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	3.211.218.670,363	2.436.112.771,123

PT POS INDONESIA (PERSERO)
LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASI
 Untuk Tahun Yang Berakhir Tanggal 31 Desember 2006 Dan 2005

NAMA AKUN	Tahun 2006 Rp	Tahun 2005 Rp
PENDAPATAN USAHA :		
Pendapatan Bisnis Reguler	624.754.172.036	641.271.290.279
Pendapatan Bisnis Pos Internasional	186.003.082.076	213.389.704.629
Pendapatan Bisnis Keuangan	429.005.559.852	210.541.076.882
Pendapatan Bisnis Filateli	29.998.426.825	15.889.742.627
Pendapatan Bisnis Ritel	67.341.592.524	76.357.767.984
Pendapatan Bisnis Ekspres	57.692.845.432	30.346.538.808
Pendapatan Bisnis Direct Mail	24.195.425.447	37.829.111.035
Pendapatan Bisnis Total Logistik	178.925.530.300	27.389.415.671
Jumlah Pendapatan Usaha	1.597.916.634.492	1.253.014.647.915
BEBAN USAHA		
Beban Pegawai	917.822.316.113	602.171.669.038
Beban Pemeliharaan	170.045.395.884	66.728.406.277
Beban Bina Mutu Layanan	167.921.656.031	116.894.997.127
Beban Pengadaan	38.808.773.690	30.619.687.467
Beban Sewa	71.152.039.615	60.717.710.973
Beban Kiriman Pos	183.046.070.513	179.023.802.684
Beban Perjalanan Dinas	24.750.285.400	14.743.587.851
Beban Pengawasan	3.417.083.122	2.848.909.776
Beban Administrasi	48.033.717.926	21.121.380.834
Beban Umum	29.304.467.701	192.047.109.522
Beban Pemasaran	59.517.941.104	44.355.775.963
Jumlah Beban Usaha	1.713.819.747.099	1.331.273.037.512
Laba / (Rugi) Usaha	(115.903.112.607)	(78.258.389.597)
PENDAPATAN DAN BEBAN NON USAHA		
Pendapatan Non Usaha	83.167.780.751	174.087.460.266
Beban Non Usaha	(99.747.565.003)	(168.145.438.856)
Jumlah Pendapatan / Beban Non Usaha	(16.579.784.252)	5.942.021.410
LABA / (RUGI) BERSIH SEBELUM PAJAK	(132.482.896.859)	(72.316.368.187)
Pajak Penghasilan Badan dan Kewajiban		
Kewajiban Minoritas	-	3.522.864.834
Pajak Tangguhan	13.026.593.572	17.384.108.858
	13.026.593.572	20.906.973.692
LABA / RUGI BERSIH SETELAH PAJAK	(119.456.303.287)	(51.409.394.495)

PT POS INDONESIA (PERSERO)
NERACA KONSOLIDASI
Per 31 Desember 2007 dan 2006

AKTIVA	2007 Rp	2006 Rp (disajikan kembali)
Aktiva Lancar		
Kas dan Setara Kas	3.198.150.151.810	2.051.431.212.710
Investasi Jangka Pendek	163.109.785.985	70.703.544.335
Piutang Usaha (setelah dikurangi penyisihan piutang usaha per 31 Desember 2007 dan 2006 sebesar Rp 26.470.110.078 dan Rp.14.502.978.977)	465.245.831.804	335.945.007.161
Piutang Lancar Lainnya (setelah dikurangi penyisihan piutang lancar lainnya per 31 Desember 2006 dan 2005 Rp.1.149.395.512 dan Rp.6.002.518.526)	30.035.068.707	27.408.554.784
Persediaan <i>Supplies</i>	2.736.751.252	2.235.639.762
Pajak Dibayar Dimuka	1.446.537.165	12.115.550.969
Biaya Dibayar Dimuka	144.361.505.671	71.501.162.333
Pendapatan Yang Masih Harus Diterima	7.624.255.752	5.186.776.985
Jumlah Aktiva Lancar	4.012.709.888.146	2.576.527.449.039
Aktiva Tidak Lancar		
Penyertaan	390.770.687	403.282.502
Aktiva Tetap		
Nilai Perolehan	1.241.758.718.419	997.119.813.378
Akumulasi Penyusutan	(670.087.863.405)	(652.289.302.859)
Nilai Buku	571.670.855.014	344.830.510.519
Aktiva Dalam Proses	1.631.988.221	1.093.920.900
Aktiva Pajak Tangguhan	92.321.002.375	133.936.285.675
Aktiva Lainnya	29.806.162.816	23.353.691.699
Jumlah Aktiva Tidak Lancar	695.820.779.113	503.617.691.295
JUMLAH AKTIVA	4.708.530.667.259	3.080.145.140.334

KEWAJIBAN DAN EKUITAS	2007 Rp	2006 Rp (disajikan kembali)
KEWAJIBAN		
Kewajiban Jangka Pendek		
Hutang Usaha	3.840.228.208.501	2.423.261.843.095
Hutang Pajak	10.625.920.535	3.013.741.057
Pendapatan Diterima Dimuka	31.313.102.892	5.098.416.927
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	121.034.560.114	101.502.152.310
Hutang Jangka Panjang Jatuh Tempo	37.600.000.000	44.904.421.256
Hutang Lancar Lainnya	3.545.003.577	3.804.609.550
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	4.044.346.795.619	2.581.585.184.195
Kewajiban Jangka Panjang		
Hutang Kredit Bank	42.400.000.000	70.000.000.000
Hutang Imbalan Kerja	240.881.454.051	304.869.190.203
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang	283.281.454.051	374.869.190.203
Jumlah Kewajiban	4.327.628.249.670	2.956.454.374.398
EKUITAS		
Modal Saham		
Modal dasar 1.500.000 lembar saham, nilai nominal Rp.1.000.000,00 per lembar saham. Ditempatkan dan disetor penuh sebanyak 425.000 lembar pada tahun 2007 dan 2006	425.000.000.000	425.000.000.000
Tambahan Modal Pemerintah	21.325.953.360	18.550.929.510
Modal Donasi	6.870.091.762	6.474.401.509
Selisih Revaluasi Aktiva Tetap	163.128.083.674	-
Saldo Laba	(235.421.711.207)	(326.334.565.083)
Sisa Laba (Rugi) s.d. Tahun Lalu	(230.069.054.127)	(445.790.868.371)
Laba (Rugi) Bersih Setelah Pajak	5.352.657.080	(119.456.303.288)
Saldo Laba/(Rugi)	(235.421.711.207)	(326.334.565.083)
Jumlah Ekuitas	380.902.417.589	123.690.765.936
TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	4.708.530.667.259	3.080.145.140.334

PT POS INDONESIA (PERSERO)
LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASI
Untuk Tahun Yang Berakhir Tanggal 31 Desember 2007 Dan 2006

NAMA AKUN	Tahun 2007 Rp	Tahun 2006 Rp
PENDAPATAN USAHA :		
Pendapatan Bisnis Reguler	658.400.258.640	624.754.172.036
Pendapatan Bisnis Pos Internasional	191.850.031.173	186.003.082.076
<i>Pendapatan Bisnis Keuangan</i>	352.752.859.449	429.005.559.852
Pendapatan Bisnis Filateli	15.684.647.108	29.998.426.825
Pendapatan Bisnis Ritel	86.780.799.694	67.341.592.524
Pendapatan Bisnis Ekspres	95.513.110.711	57.692.845.432
Pendapatan Bisnis Direct Mail	44.830.069.117	24.195.425.447
Pendapatan Bisnis Total Logistik	242.366.860.357	178.925.530.300
Jumlah Pendapatan Usaha	1.688.178.636.249	1.597.916.634.492
BEBAN USAHA		
Beban Pegawai	890.490.127.892	917.822.316.113
Beban Pemeliharaan	172.610.732.067	170.045.395.884
Beban Bina Mutu Layanan	144.553.207.749	167.921.656.031
Beban Pengadaan	45.135.773.362	38.808.773.690
Beban Sewa	85.186.772.045	71.152.039.615
Beban Kiriman Pos	222.513.381.193	183.046.070.513
Beban Perjalanan Dinas	30.136.846.363	24.750.285.400
Beban Pengawasan	4.837.831.587	3.417.083.122
Beban Administrasi	47.403.134.080	48.033.717.926
Beban Umum	48.919.137.363	29.304.467.701
Beban Pemasaran	60.049.180.261	59.517.941.104
Jumlah Beban Usaha	1.751.836.123.962	1.713.819.747.099
Laba / (Rugi) Usaha	(63.657.487.713)	(115.903.112.607)
PENDAPATAN DAN BEBAN NON USAHA		
Pendapatan Non Usaha	133.474.168.666	83.167.780.751
Beban Non Usaha	(90.634.141.373)	(99.747.565.003)
Jumlah Pendapatan / Beban Non Usaha	42.840.027.293	(16.579.784.252)
LABA / (RUGI) BERSIH SEBELUM PAJAK	(20.817.460.420)	(132.482.896.859)
Pajak Penghasilan Badan dan Kewajiban Kewajiban Minoritas	-	-
Pajak Tangguhan	26.170.117.500	13.026.593.572
	26.170.117.500	13.026.593.572
LABA / RUGI BERSIH SETELAH PAJAK	5.352.657.080	(119.456.303.287)

PT POS INDONESIA (PERSERO)
REVALUASI ASSET TETAP

NO	KELompok/ jenis AKTIVA TETAP BERVALUD	TAHUN PEROLEHAN	NILAI PEROLEHAN	MENURUT WALAH BPAK (PT POS INDONESIA)							MENURUT FISKUS SSD, KEP. DIJEN PAJAK NO. KEP-126/PP/1907							AKUMULASI PENYUSUTAN	SALDO AKHIR ASSET YANG DIEVALUASI PER 01-11-2007
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	BUKAN BANGUNAN	SP	180.699.000	180.699.000	180.699.000	71.850.000.000	71.669.301.000	180.699.000	180.699.000	180.699.000	71.850.000.000	71.669.301.000	-	-	71.850.000.000				
2	BANGUNAN	SP	1.620.893.666	1.620.893.666	1.620.893.666	62.174.700.000	60.553.806.334	1.620.893.666	1.620.893.666	1.620.893.666	62.174.700.000	60.553.806.334	-	-	62.174.700.000				
	Jumlah BUKAN BANGUNAN		1.801.592.666	1.801.592.666	1.801.592.666	134.024.700.000	132.223.107.334	1.801.592.666	1.801.592.666	1.801.592.666	134.024.700.000	132.223.107.334	-	-	134.024.700.000				
	Jumlah BANGUNAN		43.227.202.276	21.512.334.037	19.796.290.249	91.340.600.000	71.544.309.231	19.365.202.078	17.640.138.791	91.340.600.000	73.691.241.209	10.927.917.323	91.340.600.000						
	Jumlah TOTAL		1.844.819.942	1.823.104.999	1.821.486.538	225.365.300.000	203.767.416.565	1.820.895.744	1.819.232.804	225.365.300.000	203.767.416.565	102.269.914.646	102.269.914.646						

Jurnal Pengakuan Revaluasi Aset Tetap Pada Bulan November 2007

Dr Tanah

Dr Gedung

Dr Akumulasi Penyusutan Gedung

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Akumulasi Pajak Tangguhan

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Cr Saldo Revaluasi Aset Tetap

Dr Saldo Revaluasi Aset Tetap



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

SALINAN

**KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
NOMOR : KEP-100/MBU/2002**

**TENTANG
PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN BADAN USAHA MILIK NEGARA**

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

- Menimbang :
- a. bahwa perkembangan dunia usaha dalam situasi perekonomian yang semakin terbuka perlu dilandasi dengan sarana dan sistem penilaian kerja yang dapat mendorong perusahaan ke arah peningkatan efisiensi dan daya saing;
 - b. bahwa dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998 dan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara/Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep.215/M- BUMN/1999 telah ditetapkan ketentuan tentang penilaian tingkat kesehatan/penilaian tingkat kinerja Badan Usaha Milik Negara;
 - c. bahwa dengan dialihkannya kedudukan, tugas dan wewenang Menteri BUMN pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM), dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Badan Usaha Milik Negara, maka dipandang perlu meninjau kembali keputusan sebagaimana tersebut pada huruf b, khususnya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998.
 - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, b, dan c, perlu ditetapkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 16; Tambahan Lembaran Negara Nomor 2890) tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 40, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3587);
 2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 13, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3587);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (PERSERO) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 15, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3731) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2001 (Lembaran Negara Tahun 2001 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4101);
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998 tentang Perusahaan Umum (PERUM) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3732);
 5. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2000 tentang Perusahaan Jawatan (PERJAN) (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 12, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3928);

6. Peraturan/2



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

100
Lampiran 8

-2-

6. Peraturan Pemerintah Nomor 64 Tahun 2001 tentang Pengalihan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2001 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4137);
7. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 228/ Tahun 2001.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN BADAN USAHA MILIK NEGARA.**

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

Pasal 1

Dalam Keputusan ini, yang dimaksud dengan:

1. Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya dalam Keputusan ini disingkat BUMN, adalah Perusahaan Perseroan (PERSERO) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 dan Perusahaan Umum (PERUM) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998.
2. Anak Perusahaan BUMN adalah Perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas yang sekurang-kurangnya 51% sahamnya dimiliki oleh BUMN.

Pasal 2

- 1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN berlaku bagi seluruh BUMN non jasa keuangan maupun BUMN jasa keuangan kecuali Persero Terbuka dan BUMN yang dibentuk dengan Undang-undang tersendiri.
- 2) BUMN non jasa keuangan adalah BUMN yang bergerak dibidang infrastruktur dan non infrastruktur sebagaimana pada lampiran I.
- 3) *BUMN jasa keuangan adalah BUMN yang bergerak dalam bidang usaha perbankan, asuransi, jasa pembiayaan dan jasa penjaminan.*

BAB II/3



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-3-

**BAB II
PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN**

Pasal 3

- (1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN digolongkan menjadi :
 - a. SEHAT, yang terdiri dari :
 - AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95
 - AA apabila $80 < TS \leq 95$
 - A apabila $65 < TS \leq 80$
 - b. KURANG SEHAT, yang terdiri dari :
 - BBB apabila $50 < TS \leq 65$
 - BB apabila $40 < TS \leq 50$
 - B apabila $30 < TS \leq 40$
 - c. TIDAK SEHAT, yang terdiri dari :
 - CCC apabila $20 < TS \leq 30$
 - CC apabila $10 < TS \leq 20$
 - C apabila $TS \leq 10$
- (2) Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja Perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian :
 - a. Aspek Keuangan.
 - b. Aspek Operasional.
 - c. Aspek Administrasi.
- (3) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN sesuai keputusan ini hanya diterapkan bagi BUMN apabila hasil pemeriksaan akuntan terhadap perhitungan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi "Wajar Tanpa Pengecualian" atau kualifikasi "Wajar Dengan Pengecualian" dari akuntan publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan.
- (4) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan setiap tahun dalam pengesahan laporan tahunan oleh Rapat Umum Pemegang Saham atau Menteri BUMN untuk Perusahaan Umum (PERUM).

**BAB III
BADAN USAHA MILIK NEGARA NON JASA KEUANGAN**

Pasal 4

- (1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN yang bergerak dibidang non jasa keuangan dibedakan antara BUMN yang bergerak dalam bidang infrastruktur selanjutnya disebut BUMN INFRASTRUKTUR dan BUMN yang bergerak dalam bidang non infrastruktur yang selanjutnya disebut BUMN NON INFRASTRUKTUR dengan pengelompokan sebagaimana pada lampiran I.

2. Perubahan/4



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-4-

- (2) Perubahan pengelompokan BUMN dalam kategori BUMN INFRASTRUKTUR dan BUMN NON INFRASTRUKTUR sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara.

Pasal 5

- (1) BUMN INFRASTRUKTUR adalah BUMN yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi :
- Pembangkitan, transmisi atau pendistribusian tenaga listrik.
 - Pengadaan dan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api.
 - Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut atau sungai atau danau, lapangan terbang dan bandara.
 - Bendungan dan irigrasi.
- (2) Penambahan atau pengurangan bidang-bidang atau jenis-jenis kegiatan untuk *menentukan kriteria BUMN INFRASTRUKTUR sebagaimana dimaksud dalam ayat (1)* ditetapkan oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara.
- (3) BUMN NON INFRASTRUKTUR adalah BUMN yang bidang usahanya diluar bidang usaha sebagaimana dimaksud dalam ayat (1).

Pasal 6

Indikator Penilaian Aspek Keuangan, Aspek Operasional, Aspek Administrasi BUMN yang bergerak di bidang usaha non jasa keuangan sebagaimana terdapat dalam Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN non jasa keuangan (Lampiran II).

**BAB IV
BADAN USAHA MILIK NEGARA JASA KEUANGAN**

Pasal 7

Penilaian tingkat kesehatan BUMN jasa keuangan dibedakan antara BUMN yang bergerak dalam bidang usaha perbankan, asuransi, jasa pembiayaan dan jasa penjaminan.

Pasal 8

Pengelompokan BUMN yang bergerak dalam bidang usaha jasa keuangan dan indikator penilaian Hasil penilaian Aspek Keuangan, Aspek Operasional, Aspek Administrasi ditetapkan dengan Keputusan Menteri BUMN tersendiri.

BAB V/5



Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 4 Juni 2002

103
Lampiran 8

**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-5-

**BAB V
KETENTUAN PENUTUP**

Pasal 9

BUMN wajib menerapkan penilaian Tingkat Kesehatan BUMN berdasarkan keputusan ini kepada Anak Perusahaan BUMN sesuai dengan bidang usaha Anak Perusahaan BUMN yang bersangkutan.

Pasal 10

Dengan berlakunya Keputusan ini, maka:

1. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara ;
2. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara/Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor Kcp.215/M- BUMN/1999 tentang Penilaian Tingkat Kinerja Badan Usaha Milik Negara, dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 11

Keputusan ini mulai berlaku untuk penilaian Tingkat Kesehatan BUMN tahun buku 2002.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengumuman Keputusan ini dengan pencemptonannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal: 04 Juni 2002

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

t t d

LAKSAMANA SUKARDI

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Hukum

ttd

Victor Hutapea
NIP 060051008



Lampiran 1 : 1/4
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 4 Juni 2002
104
Lampiran 8

**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

SALINAN

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
I.	SEKTOR INDUSTRI DAN PERDAGANGAN	
		Bidang Industri Pupuk dan Semen
		1. PT Pupuk Sriwidjaja
		2. PT Asean Aceh Fertilizer
		3. PT Semen Baturaja
		4. PT Semen Kupang
		Bidang Niaga
		1. PT Dharma Niaga
		2. PT Pantja Niaga
		3. PT Cipta Niaga
		4. PT Sarinah
		Bidang Industri Farmasi dan Aneka Industri
		1. PT Bhanda Ghara Reksa
		2. PT Berdikari
		3. PT Indo Farna
		4. PT Kimia Farna
		5. PT Bio Farna
		6. PT Rajawali Nusantara Indonesia
		7. PT Garam
		8. PT Industri Gelas
		9. PT Industri Soda Indonesia
		10. PT Sandang Nusantara
		11. PT Cambries Primisima
		Bidang Pertambangan dan Energi
		1. PT Sarana karya
		2. PT Batubara Bukit Asam
		3. PT Konservasi Energi Abadi
		4. PT Batan Tehnologi
		5. PT Perusahaan Gas Negara
		Bidang Kertas, Percetakan dan Penerbitan
		1. PT Kertas Leces
		2. PT Kertas Kraft Aceh
		3. PT Pradnya Paramita
		4. PT Balai Pustaka



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
		Bidang Industri Strategis
		1. PT Dirgantara Indonesia
		2. PT DAHANA
		3. PT Barata Indonesia
		4. PT Borna Bisma Indra
		5. PT Krakatau Steel
		6. PT Industri Kereta Api
		7. PT Industri Telekomunikasi Indonesia
		8. PT Len Industri
II.	SEKTOR KAWASAN INDUSTRI JASA KONSTRUKSI DAN KONSULTAN KONSTRUKSI	
		Bidang Kawasan Industri
		1. PT Kawasan Berikat Nusantara
		2. PT Kawasan Industri Makasar
		3. PT kawasan Industri Medan
		4. PT Kawasan Industri Wijaya
		5. PT PDI Batam
		Bidang Konstruksi Bangunan
		1. PT Nindya Karya
		2. PT Wijaya Karya
		3. PT Waskita Karya
		4. PT Adhi Karya
		5. PT Brantas Abipraya
		6. PT Hutama Karya
		7. PT Istaka Karya
		8. PT Pembangunan Perumahan
		Bidang Konsultan Konstruksi
		1. PT Bina Karya
		2. PT Indah Karya
		3. PT Indra Karya
		4. PT Virama Karya
		5. PT Yodya Karya
		Bidang Penunjang Konstruksi dan Jalan Tol
		1. PT Amarta Karya
		2. PT Dok Perkapalan Kodja Bahari
		3. PT Dok dan Perkapalan Surabaya
		4. PT Industri Kapal Indonesia
		5. PT Jasa Marga



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
III.	SEKTOR PERHUBUNGAN, TELEKOMUNIKASI DAN PARIWISATA	
	Bidang Prasarana Perhubungan Laut	
	1. PT Pelabuhan Indonesia I	
	2. PT Pelabuhan Indonesia II	
	3. PT Pelabuhan Indonesia III	
	4. PT Pelabuhan Indonesia IV	
	5. PT Rukindo	
	6. PT Varuna Tirta Prakasya	
	Bidang Prasarana Perhubungan Udara	
	1. PT Angkasa Pura I	
	2. PT Angkasa Pura II	
	Bidang Sarana Perhubungan	
	1. PT Pelayaran Djakarta Lloyd	1. PT Pelayaran Nasional Indonesia
	2. PT Angkutan Sungai, Danau dan Penyeberangan	2. PT Garuda Indonesia
	3. PT Pelayaran Bahtera Adiguna	3. PT Merpati Airlines
	4. PT Kereta Api Indonesia	
		Bidang Pos
		1. PT Pos Indonesia
		Bidang Pariwisata
		1. PT Hotel Indonesia dan Natour
		2. PT Pengembangan Pariwisata Bali
		3. PT TWC Borobudur, Prambanan & Ratu Boko
		Bidang Penyiaran
		1. PT Televisi Republik Indonesia
IV.	SEKTOR PERTANIAN, PERKEBUNAN KEHUTANAN PERDAGANGAN	
		Bidang Perkebunan
		1. PT Perkebunan Nusantara I
		2. PT Perkebunan Nusantara II
		3. PT Perkebunan Nusantara III
		4. PT Perkebunan Nusantara IV
		5. PT Perkebunan Nusantara V
		6. PT Perkebunan Nusantara VI
		7. PT Perkebunan Nusantara VII
		8. PT Perkebunan Nusantara VIII
		9. PT Perkebunan Nusantara IX



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

NO.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
		10. PT Perkebunan Nusantara X
		11. PT Perkebunan Nusantara XI
		12. PT Perkebunan Nusantara XII
		13. PT Perkebunan Nusantara XIII
		14. PT Perkebunan Nusantara XIV
		Bidang Perikanan
		1. PT Usaha Mina
		2. PT Perikanan Samodra Besar
		3. PT Tirta Raya Mina
		4. PT Perikani
		Bidang Pertanian
		1. PT Pertani
		2. PT Sang Hyang Seri
		Bidang Kehutanan
		1. PT Inhutani I
		2. PT Inhutani II
		3. PT inhutani III
		4. PT Inhutani IV
		5. PT Perhutani
V.	SEKTOR PELAYANAN UMUM	
	1. Perum Perumnas	
	2. Perum Jasa Tirta I	
	3. Perum Jasa Tirta II	
	4. Perum Prasarana Perikanan Samodra Besar	
	5. Perum PPD	
	6. Perum Damri	
		1. Perum Percetakan Negara RI
		2. Perum Sarana Pengembangan Usaha
		3. Perum Peruri
		4. Perum Pegadaian
		5. Perum PFN

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Hukum

ttd

Victor Hutapea
NIP 060051008

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

t t d

LAKSAMANA SUKARDI



KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA

Lampiran II : 1/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 4 Juni 2002
108
Lampiran 8

SALINAN

TATA CARA PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN
BUMN NON JASA KEUANGAN

I. ASPEK KEUANGAN

1. Total bobot
 - BUMN INFRA STRUKTUR (Infra) 50
 - BUMN NON INFRA STRUKTUR (Non infra) 70
2. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya.
Dalam penilaian aspek keuangan ini, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel 1 dibawah ini :

Tabel 1 : Daftar indikator dan bobot aspek keuangan

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	15	20
2. Imbalan Investasi (ROI)	10	15
3. Rasio Kas	3	5
4. Rasio Lancar	4	5
5. Colection Periods	4	5
6. Perputaran persediaan	4	5
7. Perputaran total asset	4	5
8. Rasio modal sendiri terhadap total aktiva	6	10
Total Bobot	50	70

3. Metode Penilaian
 - a. Imbalan kepada pemegang saham/Return On Equity (ROE)

Rumus:

$$ROE : \frac{\text{Laba setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$$

Definisi :

- Laba setelah Pajak adalah Laba setelah Pajak dikurangi dengan laba hasil penjualan dari :
 - Aktiva tetap
 - Aktiva Non Produktif
 - Aktiva Lain-lain
 - Saham Penyertaan Langsung



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

- Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri dalam neraca perusahaan pada posisi akhir tahun buku dikurangi dengan komponen Modal sendiri yang digunakan untuk membiayai Aktiva Tetap dalam Pelaksanaan dan laba tahun berjalan. Dalam Modal sendiri tersebut di atas termasuk komponen kewajiban yang belum ditetapkan statusnya.
- Aktiva Tetap dalam pelaksanaan adalah posisi pada akhir tahun buku Aktiva Tetap yang sedang dalam tahap pembangunan.

Tabel 2: Daftar skor penilaian ROE

ROE (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
15 < ROE	15	20
13 < ROE ≤ 15	13,5	18
11 < ROE ≤ 13	12	16
9 < ROE ≤ 11	10,5	14
7,9 < ROE ≤ 9	9	12
6,6 < ROE ≤ 7,9	7,5	10
5,3 < ROE ≤ 6,6	6	8,5
4 < ROE ≤ 5,3	5	7
2,5 < ROE ≤ 4	4	5,5
1 < ROE ≤ 2,5	3	4
0 < ROE ≤ 1	1,5	2
ROE < 0	1	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Non Infra) mempunyai ROE 10 %, maka sesuai tabel 2 skor untuk indikator ROE adalah 14.

b. Imbalan Investasi/Return On Investment (ROI)

Rumus :

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100 \%$$

Definisi :

- EBIT adalah laba sebelum bunga dan pajak dikurangi laba dari hasil penjualan dari :
 - Aktiva Tetap
 - Aktiva lain-lain
 - Aktiva Non Produktif
 - Saham penyertaan langsung
- Penyusutan adalah Depresiasi, Amortisasi dan Deplesi
- Capital Employed adalah posisi pada akhir tahun buku Total Aktiva dikurangi Aktiva Tetap dalam pelaksanaan.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Tabel 3 : Daftar Skor penilaian ROI

ROI (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
18 < ROI	10	15
15 < ROI ≤ 18	9	13,5
13 < ROI ≤ 15	8	12
12 < ROI ≤ 13	7	10,5
10,5 < ROI ≤ 12	6	9
9 < ROI ≤ 10,5	5	7,5
7 < ROI ≤ 9	4	6
5 < ROI ≤ 7	3,5	5
3 < ROI ≤ 5	3	4
1 < ROI ≤ 3	2,5	3
0 < ROI ≤ 1	2	2
ROI < 0	0	1

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Infra) memiliki ROI 14 %, maka sesuai tabel 3 skor untuk indikator ROI adalah 8

c. Rasio Kas/Cash Ratio

Rumus:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Surat Berharga Jangka pendek}}{\text{Current Liabilities}} \times 100 \%$$

Definisi :

- Kas, Bank dan surat Berharga Jangka Pendek adalah posisi masing-masing pada akhir tahun buku.
- Current Liabilities adalah posisi seluruh kewajiban Lancar pada akhir tahun buku.

Tabel 4 : Daftar skor penilaian cash ratio

Cash Ratio = x (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
x ≥ 35	3	5
25 ≤ x < 35	2,5	4
15 ≤ x < 25	2	3
10 ≤ x < 15	1,5	2
5 ≤ x < 10	1	1
0 ≤ x < 5	0	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Infra) memiliki cash ratio sebesar 32%, maka sesuai tabel 4 skor untuk indikator cash ratio adalah 2,5



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

d. Rasio Lancar/Current Ratio

Rumus :

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100 \%$$

Definisi :

- Current Asset adalah posisi Total Aktiva Lancar pada akhir tahun buku
- Current Liabilities adalah posisi Total Kewajiban Lancar pada akhir tahun buku.

Tabel 5 : Daftar skor penilaian current ratio

Current Ratio = x (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
125 <= x	3	5
110 <= x < 125	2,5	4
100 <= x < 110	2	3
95 <= x < 100	1,5	2
90 <= x < 95	1	1
x < 90	0	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Non Infra) memiliki current ratio sebesar 115 %, maka sesuai tabel 5 skor untuk Indikator Current Ratio adalah 4

e. Collection Periods (CP)

Rumus :

$$\text{CP} = \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

Definisi :

- Total Piutang Usaha adalah posisi Piutang Usaha setelah dikurangi Cadangan Penyisihan Piutang pada akhir tahun buku.
- Total Pendapatan Usaha adalah jumlah Pendapatan Usaha selama tahun buku.

Tabel 6 : Daftar skor penilaian collection periods

CP = x (hari)	Perbaikan = x (hari)	Skor	
		Infra	Non Infra
x <= 60	x > 35	4	5
60 < x <= 90	30 < x <= 35	3,5	4,5
90 < x <= 120	25 < x <= 30	3	4
120 < x <= 150	20 < x <= 25	2,5	3,5
150 < x <= 180	15 < x <= 20	2	3
180 < x <= 210	10 < x <= 15	1,6	2,4
210 < x <= 240	6 < x <= 10	1,2	1,8
240 < x <= 270	3 < x <= 6	0,8	1,2
270 < x <= 300	1 < x <= 3	0,4	0,6
300 < x	0 < x <= 1	0	0

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel 6 diatas.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Contoh perhitungan :

Contoh 1 :

PT "A" (BUMN Non Infra) pada tahun 1999 memiliki Collection Periods 120 hari dan pada tahun 1998 sebesar 127 hari.

Sesuai tabel 6 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Collection Periods : 4
- Perbaikan Collection periods (7 hari) : 1,8

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 4

Contoh 2 :

PT "B" (BUMN Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Collection Periods 240 hari dan pada tahun 1998 sebesar 272 hari.

Sesuai tabel 6 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Collection periods : 1,2
- Perbaikan Collection periods (32 hari) : 3,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

f. Perputaran Persediaan (PP)

Rumus :

$$PP = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365$$

Definisi :

- Total Persediaan adalah seluruh persediaan yang digunakan untuk proses produksi pada akhir tahun buku yang terdiri dari persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi dan persediaan barang jadi ditambah persediaan peralatan dan suku cadang.
- Total Pendapatan Usaha adalah Total Pendapatan Usaha dalam tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 7 : Daftar skor penilaian perputaran persediaan

PP = x (hari)	Perbaikan (hari)	Skor	
		Infra	Non Infra
x ≤ 60	35 < x	4	5
60 < x ≤ 90	30 < x ≤ 35	3,5	4,5
90 < x ≤ 120	25 < x ≤ 30	3	4
120 < x ≤ 150	20 < x ≤ 25	2,5	3,5
150 < x ≤ 180	15 < x ≤ 20	2	3
180 < x ≤ 210	10 < x ≤ 15	1,6	2,4
210 < x ≤ 240	6 < x ≤ 10	1,2	1,8
240 < x ≤ 270	3 < x ≤ 6	0,8	1,2
270 < x ≤ 300	1 < x ≤ 3	0,4	0,6
300 < x	0 < x ≤ 1	0	0

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel 7 di atas.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Contoh Perhitungan :

Contoh 1 :

PT "A" (BUMN Non Infra) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Persediaan 180 hari dan pada tahun 1998 sebesar 195 hari.

Sesuai tabel 7 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Persediaan : 3
- Perbaikan Perputaran Persediaan (15 hari) : 2,4

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3

Contoh 2 :

PT "B" (BUMN Infra struktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Persediaan 240 hari dan pada tahun 1998 sebesar 272 hari.

Sesuai dengan tabel 7 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Persediaan : 1,2
- Perbaikan Perputaran Persediaan (32 hari) : 3,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

g. Perputaran Total Asset/Total Asset Turn Over (TATO)

Rumus :

$$\text{TATO} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}} \times 100 \%$$

Definisi :

- Total Pendapatan adalah Total Pendapatan Usaha dan Non Usaha tidak termasuk pendapatan hasil penjualan Aktiva Tetap
- Capital Employed adalah posisi pada akhir tahun buku total Aktiva dikurangi Aktiva Tetap Dalam Pelaksanaan.

Tabel 8 : Daftar skor penilaian perputaran total asset

TATO = x (%)	Perbaikan = x (%)	Skor	
		Infra	Non Infra
120 < x	20 < x	4	5
105 < x ≤ 120	15 < x ≤ 20	3,5	4,5
90 < x ≤ 105	10 < x ≤ 15	3	4
75 < x ≤ 90	5 < x ≤ 10	2,5	3,5
60 < x ≤ 75	0 < x ≤ 5	2	3
40 < x ≤ 60	x ≤ 0	1,5	2,5
20 < x ≤ 40	x < 0	1	2
x ≤ 20	x < 0	0,5	1,5

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel 8 diatas.

Contoh perhitungan :

Contoh 1 :

PT "A" (BUMN Non Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Total Asset sebesar 70 % dan pada tahun 1998 sebesar 60% hari.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Sesuai tabel 8 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Total Asset : 3
- Perbaikan Perputaran Total Asset (10%) : 3,5
- Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

Contoh 2:

PT "B" (BUMN Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Total Asset sebesar 108 % dan pada tahun 1998 sebesar 98%.

Sesuai tabel 8 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Total Asset : 3,5
- Perbaikan Perputaran Total Asset (10%) : 2,5
- Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

h. Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset (TMS terhadap TA)

Rumus:

$$\text{TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Definisi :

- Total Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri pada akhir tahun buku di luar dana-dana yang belum ditetapkan statusnya.
- Total Asset adalah Total Asset dikurangi dengan dana-dana yang belum ditetapkan statusnya pada posisi akhir tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 9 : Daftar skor penilaian Rasio Modal Sendiri terhadap Total Asset

TMS thd TA (%) = x	Skor	
	Infra	Non Infra
x < 0	0	0
0 <= x < 10	2	4
10 <= x < 20	3	6
20 <= x < 30	4	7,25
30 <= x < 40	6	10
40 <= x < 50	5,5	9
50 <= x < 60	5	8,5
60 <= x < 70	4,5	8
70 <= x < 80	4,25	7,5
80 <= x < 90	4	7
90 <= x < 100	3,5	6,5

Contoh perhitungan:

PT "B" (BUMN Non Infra) memiliki rasio Modal Sendiri terhadap Total Asset sebesar 35 %, maka sesuai tabel 9 skor untuk indikator rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Asset adalah 10.



KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA

Lampiran II : 8/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 4 Juni 2002

115
Lampiran 8

II. ASPEK OPERASIONAL

1. Total Bobot.

-BUMN INFRASTRUKTUR	35
-BUMN NON INFRASTRUKTUR	15

2. Indikator yang diuji

Indikator yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Beberapa indikator penilaian yang dapat digunakan adalah sebagaimana dalam "Contoh Indikator Aspek Operasional"

3. Jumlah Indikator

Jumlah indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan setiap tahunnya minimal 2 (dua) indikator dan maksimal 5 (lima) indikator, dimana apabila dipandang perlu indikator-indikator yang digunakan untuk penilaian dari suatu tahun ke tahun berikutnya dapat berubah. Misalnya, suatu indikator yang pada tahun sebelumnya selalu digunakan, dalam tahun ini tidak lagi digunakan karena dianggap bahwa untuk kegiatan yang berkaitan dengan indikator tersebut perusahaan telah mencapai tingkatan/standar yang sangat baik, atau karena ada indikator lain yang dipandang lebih dominan pada tahun yang bersangkutan.

4. Sifat penilaian dan kategori penilaian:

Penilaian terhadap masing-masing indikator dilakukan secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya sebagai berikut :

- Baik sekali (BS) : skor = $100\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan
- Baik (B) : skor = $80\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan
- Cukup (C) : skor = $50\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan
- Kurang (K) : skor = $20\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan

Definisi untuk masing-masing kategori penilaian secara umum adalah sebagai berikut :

- Baik sekali : Sekurang-kurangnya mencapai standar normal atau diatas normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) dan kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya).
- Baik : Mendekati standar normal atau sedikit dibawah standar normal namun telah menunjukkan perbaikan baik dari segi kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) maupun kualitas (waktu, mutu dan sebagainya).
- Cukup : Masih jauh dari standar normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) namun kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) dan mengalami perbaikan dari segi kualitas dan kuantitas.
- Kurang : Tidak tumbuh dan cukup jauh dari standar normal



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Lampiran II : 9/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 4 Juni 2002

116
Lampiran 8

5. Mekanisme Penilaian

a. Penetapan indikator dan penilaian masing-masing bobot

- Indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya ditetapkan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri Badan Usaha Milik Negara untuk PERUM pada pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan perusahaan.
- Sebelum pengesahan RKAP tahunan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan usulan tentang indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tahun buku yang bersangkutan dan besar bobot masing-masing indikator tersebut kepada Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM.
- Dalam menyampaikan usulan indikator dan besaran bobot tersebut, Komisaris/Dewan Pengawas wajib *memberikan justifikasi mengenai masing-masing indikator aspek operasional yang diusulkan untuk digunakan dan dasar pembobotannya.*
- Dalam pengesahan RKAP tahun yang bersangkutan, RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM sekaligus menetapkan indikator operasional yang digunakan untuk tahun yang bersangkutan dan masing-masing bobotnya dengan antara lain mempertimbangkan usul Komisaris/Dewan Pengawas tersebut di atas.
- Khusus untuk penilaian tingkat kesehatan tahun buku 2002, Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN yang penilaian tingkat kesehatannya diatur dengan Surat Keputusan ini wajib menyampaikan usul tentang indikator-indikator aspek operasional yang akan digunakan berikut masing-masing bobotnya kepada Kementerian BUMN selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah tanggal Surat Keputusan ini diterbitkan.

b. Mekanisme penetapan nilai

- Sebelum diselenggarakan RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM pengesahan laporan keuangan tahunan yang telah diaudit, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan kepada Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM penilaian kinerja perusahaan berdasarkan indikator-indikator aspek operasional dan bobot yang telah ditetapkan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan RKAP tahun yang bersangkutan.
- Dalam menyampaikan usulan penilaian tersebut Komisaris/Dewan Pengawas diharuskan memberikan justifikasi atas penilaian masing-masing indikator aspek operasional yang digunakan.
- RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan laporan keuangan menetapkan penilaian terhadap aspek operasional yang antara lain memperhatikan usulan Komisaris/Dewan Pengawas.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

6. Contoh Perhitungan

BUMN Pelabuhan (infrastruktur)

Indikator yang digunakan	Bobot	Nilai	Skor	Unsur-unsur yang dipertimbangkan
1. Pelayanan kepada pelanggan/ masyarakat.	15	B	12	Turn Round Time (TRT), Waiting Time (WT), dsb.
2. Peningkatan kualitas SDM	10	C	5	Peningkatan Kesejahteraan, Kaderisasi pimpinan, dsb.
3. Research & Development	10	D	8	Kepedulian manajemen terhadap R&D, dsb.
Total	25		35	

III. ASPEK ADMINISTRASI

1. Total Bobot

- BUMN INFRASTRUKTUR (Infra) 15
- BUMN NON INFRASTRUKTUR (Non infra) 15

2. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya

Dalam penilaian aspek administrasi, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel 10 di bawah ini.

Tabel 10 : Daftar indikator dan bobot aspek Administrasi.

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Laporan Perhitungan Tahunan	3	3
2. Rancangan RKAP	3	3
3. Laporan Periodik	3	3
4. Kinerja PUKK	6	6
TOTAL	15	15

3. Metode Penilaian

a. Laporan Perhitungan Tahunan

- Standar waktu penyampaian perhitungan tahunan yang telah diaudit oleh akuntan publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan harus sudah diterima oleh Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM paling lambat akhir bulan kelima sejak tanggal tutup buku tahun yang bersangkutan.



KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA

Lampiran II : 11/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 4 Juni 2002

118
Lampiran 8

- Penentuan nilai

Tabel 11 : Daftar penilaian waktu penyampaian Laporan Audit

Jangka Waktu Laporan Audit Diterima	Skor
- sampai dengan akhir bulan keempat sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	3
- sampai dengan akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	2
- lebih dari akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	0

- Contoh Perhitungan :
Laporan audit terhadap laporan perhitungan tahunan BUMN PT "A" (periode tahun buku 1/1/1997 sampai dg 31/12/1997) diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) pada tanggal 2 Mei 1998. Sesuai tabel 11 di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian laporan perhitungan tahunan adalah 2.

b. Rancangan RKAP

- Sesuai ketentuan pasal 13 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 1998, pasal 27 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 1998, RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan rancangan RKAP tahunan harus sudah diterima 60 hari sebelum memasuki tahun anggaran yang bersangkutan.
- Penentuan Nilai

Tabel 12 : Daftar penilaian waktu penyampaian rancangan RKAP

Jangka waktu surat diterima sampai dengan memasuki tahun anggaran yang bersangkutan	Skor
- 2 bulan atau lebih cepat	3
- kurang dari 2 bulan	0

- Contoh 1:
Tahun anggaran BUMN PT "A" dimulai 1/1/1999.
Rancangan RKAP BUMN PT "A" diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) tanggal 29 Oktober 1998. Sesuai tabel 12 di atas pada butir pertama di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian rancangan RKAP adalah 3.
- Contoh 2
Tahun anggaran BUMN PT "A" diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) tanggal 5 Desember 1998. Sesuai tabel 12 di atas pada butir kedua di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian rancangan RKAP adalah 0.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

c. Laporan Periodik

- Waktu penyampaian laporan.
Laporan periodik Triwulanan harus diterima oleh Komisaris/Dewan Pengawas dan Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhirnya periode laporan.
- Penentuan nilai

Tabel 13 : Daftar penilaian waktu penyampaian Laporan Periodik

Jumlah keterlambatan dalam 1 tahun	Skor
lebih kecil atau sama dengan 0 hari	3
$0 < x \leq 30$ hari	2
$0 < x \leq 60$ hari	1
< 60 hari	0

- Contoh Perhitungan
Laporan periodik Triwulanan PT "S" periode anggaran 1 Januari sampai dengan 31 Desember untuk tahun penilaian diterima Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM masing-masing sebagai berikut:

Triwulanan	Berakhir Periode	Tanggal diterima
I	31/3 199x	5/5 199x
II	30/5 199x	15/7 199x
III	30/9 199x	31/10 199x.
IV	31/12 199x	10/2 199x+1

- Perhitungan jumlah hari keterlambatan
 - Triwulan I 4
 - Triwulan II 0
 - Triwulan III 0
 - Triwulan IV 9

Jumlah hari keterlambatan 13 sehingga mendapatkan nilai 2.

- Catatan:** Laporan periodik sekurang-kurangnya terdiri dari:
- 1) Laporan pelaksanaan RKAP
 - 2) Laporan pelaksanaan Proyek Pengembangan
 - 3) Laporan pelaksanaan Anak Perusahaan
 - 4) Laporan pelaksanaan penugasan (jika ada)
 - 5) Laporan pelaksanaan PUKK



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

d. Kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan Kopcrasi (PUKK)

- Indikator yang dinilai

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Efektivitas penyaluran	3	3
2. Tingkat kofektibilitas pengembalian Pinjaman	3	3
TOTAL	6	6

- Metode penilaian masing-masing indikator.

d.1. Efektivitas penyaluran dana.

Rumus :
$$\frac{\text{Jumlah dana yang disalurkan}}{\text{Jumlah dana yang tersedia}} \times 100\%$$

Definisi :

- Jumlah dana tersedia adalah seluruh dana pembinaan yang tersedia dalam tahun yang bersangkutan yang terdiri atas:
 - Saldo awal
 - Pengembalian pinjaman
 - Setoran eks pembagian laba yang diterima dalam tahun yang bersangkutan (termasuk alokasi dari dana PUKK BUMN lain, jika ada)
 - Pendapatan bunga dari pinjaman PUKK
- Jumlah dana yang disalurkan adalah seluruh dana yang disalurkan kepada usaha kecil dan koperasi dalam tahun yang bersangkutan yang terdiri dari hibah dan bantuan pinjaman, termasuk dana penjaminan (dana yang dialokasikan untuk menjamin pinjaman usaha kecil dan koperasi kepada Lembaga Keuangan).

Tabel 14 : Daftar penilaian tingkat penyerapan dana PUKK

Penyerapan (%)	> 90	85 s.d. 90	80 s.d. 85	<80
Skor	3	2	1	0

Contoh perhitungan :

Jumlah dana yang tersedia pada BUMN PT "A" dalam tahun 1999 adalah sebesar Rp.10.000 terdiri dari:

- Saldo awal tahun 1999 Rp. 500
- Pengembalian pinjaman Rp. 5.000
- Setoran eks pembagian laba selama tahun yang bersangkutan Rp. 4.000
- Pendapatan bunga dari pinjaman PUKK Rp. 500

Jumlah

Rp.10.000



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Jumlah dana yang disalurkan oleh BUMN PT "A" tahun 1999 Rp. 9.500 terdiri dari :

- Pinjaman Rp. 8.500
- Hibah Rp. 1.000

Efektivitas penyaluran dana = $9.500/10.000 \times 100\%$

Sesuai dengan tabel 14 di atas, maka skor untuk indikator yang bersangkutan adalah 3.

d.2. Tingkat kolektibilitas penyaluran pinjaman.

Rumus :
$$\frac{\text{Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK}}{\text{Jumlah pinjaman yang disalurkan}} \times 100\%$$

Definisi :

- Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK adalah perkalian antara bobot kolektibilitas (%) dengan saldo pinjaman untuk masing-masing kategori kolektibilitas sampai dengan periode akhir tahun buku yang bersangkutan. Bobot masing-masing tingkat kolektibilitas adalah sebagai berikut:

- Lancar 100 %
- Kurang lancar 75 %
- Ragu-ragu 25 %
- Macet 0 %

- Jumlah pinjaman yang disalurkan adalah seluruh pinjaman kepada Usaha Kecil dan Koperasi sampai dengan periode akhir tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 15 : Daftar penilaian tingkat pengembalian dana PUKK.

Tingkat pengembalian (%)	> 70	40 s.d. 70	10 s.d. 40	<10
Skor	3	2	1	0

Contoh Perhitungan:

Posisi pinjaman kepada usaha kecil dan koperasi BUMN PT "A" s.d. akhir tahun buku 1999 adalah Rp. 3.000 juta, terdiri dari (Rp.juta)

- Lancar = 1.500
- Kurang lancar = 500
- Ragu-ragu = 900
- Macet = 100

Jumlah 3.000



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK adalah sebagai berikut:

- Lancar	1.500	x	100 %	=	1.500
- Kurang lancar	500	x	75 %	=	375
- Ragu-ragu	800	x	25 %	=	225
- Macet	100	x	0 %	=	0

Jumlah rata-rata tertimbang **2.100**

Tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman adalah $\frac{2.100}{3000} \times 100\% = 70\%$

Sesuai dengan tabel 15 di atas maka skor untuk indikator tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman adalah 2.

IV. LAIN-LAIN

1. Dalam penilaian tingkat kesehatan BUMN, Direksi diberikan opsi untuk tidak memperhitungkan proyek/investasi pengembangan yang sudah dinyatakan operasi komersial menurut standar Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan atau standar umum yang berlaku untuk BUMN tersebut selama 2 (dua) tahun apabila:
 - a. Dalam 2 tahun sejak operasi komersial, proyek/investasi pengembangan dimaksud, belum mencapai utilisasi sebesar 60 %, atau;
 - b. Periode operasi komersial dengan utilisasi di atas 60 % dalam satu tahun penilaian kurang dari 9 bulan.
2. Dalam hal proyek/investasi pengembangan tersebut tidak diperhitungkan dalam penilaian tingkat kesehatan, maka Direksi harus memisahkan secara tegas laporan keuangan yang meliputi Neraca, Laba/Rugi dan Aliran Kas untuk proyek/investasi pengembangan dimaksud dari laporan keuangan perusahaan. Selanjutnya perhitungan tingkat kesehatan hanya didasarkan laporan keuangan perusahaan di luar laporan keuangan proyek/investasi pengembangan.



KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA

CONTOH INDIKATOR ASPEK OPERASIONAL

INDIKATOR	UNSUR-UNSUR YANG DIJADIKAN PERTIMBANGAN	CONTOH APLIKASI TERHADAP UNSUR-UNSUR YANG DIPERTIMBANGKAN	
		BUMN/SEKTOR	UNSUR-UNSUR YANG DAPAT DIPERTIMBANGKAN
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Pelayanan kepada Pelanggan/Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perbaikan kualitas sarana & prasarana untuk kepentingan/kepuasan pelanggan. ✓ Ketersediaan pelayanan purna jual (after sales service) ✓ Perbaikan mutu produk. ✓ Pengembangan jalur distribusi. ✓ Pelayanan gangguan/troubles. ✓ Penyederhanaan birokrasi yang menguntungkan bagi pelanggan. ✓ Kecepatan pelayanan. ✓ Guidance yang jelas bagi pelanggan. ✓ Peningkatan fasilitas keselamatan bagi pelanggan/pemakai jasa. 	<p>Pelabuhan</p> <p>Pengairan (PERUM Oronita Jatiluhur dan PERUM Jasa Tirta)</p> <p>PLN</p> <p>Jalan Tol</p> <p>Garuda/MNA Bandara</p>	<p>Turn Round Time (TRT), Berthing Time (BT), Waiting Time (WT), dsb</p> <p>Pemenuhan supply air kepada PDAM/industri pengendalian banjir, pengendalian daerah serapan sungai.</p> <p>Frekuensi pemadaman, lama rata-rata pemadaman, kecepatan pelayanan gangguan.</p> <p>Kualitas jalan, indikator traffic sign.</p> <p>On time performance.</p> <p>Kebersihan terminal Bandara.</p>
2. Efisiensi produksi dan produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Peningkatan utilisasi faktor-faktor produksi/assets idle. ✓ Peningkatan rendemen. ✓ Peningkatan produktivitas per satuan faktor produksi. ✓ Pengurangan susut/loses, baik susut teknis, susut distribusi, maupun susut karena faktor lainnya. ✓ Peningkatan nilai men-hour. ✓ Peningkatan jam jalan rata-rata mesin (dalam batas-batas toleransi). 	<p>Perkebunan</p> <p>Kereta Api/pelayaran/penerbangan</p> <p>PLN</p> <p>Pengairan (PERUM Oronita Jatiluhur dan PERUM Jasa Tirta)</p> <p>Konsultan</p> <p>Pertambangan</p>	<p>Rendemen, produksi per hektar, dsb.</p> <p>Load factor penumpang dan barang, penumpang-kui-ton, dsb.</p> <p>Susut teknis, susut distribusi, dsb.</p> <p>Pelaksanaan kegiatan operasi dan pemeliharaan (O & P)</p> <p>Men-hour terjual, dsb.</p> <p>Jam jalan kapal keruk, excavator, dsb.</p>



KEMENTERIAN
 BADAN USAHA MILIK NEGARA

(1)	(2)	(3)	(4)
3. Pemeliharaan kontinuitas produksi.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kewajiban melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana produksi sesuai persyaratan standar. ✓ Eksplorasi SDA dengan orientasi jangka panjang. ✓ Pelaksanaan checking rutin terhadap fasilitas-fasilitas umum. ✓ Kepatuhan pengoperasian peralatan sesuai dengan batas kapasitas yang direkomendasikan. ✓ Replacement sarana dan prasarana yang sudah tidak produktif. 	<p>Perkebunan</p> <p>Pelabuhan</p> <p>Transportasi</p>	<p>Kepatuhan terhadap aturan penyadapan karet, regenerasi tanaman tidak produktif.</p> <p>Pemeliharaan fasilitas <i>demaga</i>, pengerukan alur /kolam, dsb.</p> <p>Pemeliharaan sarana transportasi Bus, kereta api, kapal atau pesawat.</p>
4. Inovasi produk baru	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kreativitas dalam meningkatkan kualitas produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. ✓ Penciptaan produk-produk baru ✓ Peningkatan penguasaan teknologi. 	<p>Kontraktor</p> <p>Industri kimia dasar</p>	<p>Hak patent, hak cipta, remuan metode konstruksi baru, dsb.</p> <p>Konservasi energi, produk-produk baru yang prospektif, dsb.</p>
5. Peningkatan kualitas SDM	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mutu diklat. ✓ Penyelenggaraan pendidikan formal dan informal sesuai kebutuhan (dalam negeri dan luar negeri) 	<p>Berlaku umum untuk semua sektor</p>	<p>Penyelenggaraan diklat sesuai kebutuhan.</p> <p>Kaderisasi pimpinan.</p> <p>Peningkatan kesejahteraan</p> <p>Kepedulian manajemen terhadap R & D.</p>
6. Research & Development (R & D).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pengembangan metode baru yang prospektif. ✓ Hasil riset yang bermanfaat. ✓ Perhatian perusahaan terhadap R & D. 	<p>Berlaku umum untuk semua sektor</p>	<p>Kepedulian manajemen terhadap R & D.</p>
7. Hasil pelaksanaan penugasan Pemerintah.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pencapaian sasaran. ✓ Efisiensi dalam mencapai sasaran. ✓ Perhatian manajemen terhadap keberhasilan penugasan. 	<p>Berlaku umum untuk semua sektor</p>	<p>Pencapaian sasaran, efisiensi dalam pencapaian sasaran.</p>



Lampiran II : 18/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 4 Juni 2002

125
Lampiran 8

**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

(1)	(2)	(3)	(4)
8. Kepedulian terhadap lingkungan.	<ul style="list-style-type: none">✓ Kebersihan lingkungan.✓ Pelaksanaan AMDAL.✓ Reklamasi.✓ Estate regulation.	Berlaku umum untuk semua sektor Kehutanan Pertambangan Industri manufaktur Kawasan Industri	Kebersihan lingkungan kerja. Reboisasi, AMDAL.. Reklamasi daerah eks tambang, AMDAL.. AMDAL. Estate regulation, AMDAL.

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Hukum

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

t t d

ttd

LAKSAMANA SUKARDI

Victor Hutapea
NIP 060051008