

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Aset

1. Pengertian Manajemen aset

Manajemen aset bukan sekedar tentang memperlakukan aset, tetapi lebih menekankan bagaimana menggunakan aset agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen aset merupakan kombinasi dari pengetahuan serta sarana yang dibutuhkan organisasi dalam penggunaan aset untuk mencapai tujuannya. The Institute of Asset Management mendefinisikan manajemen aset sebagai “coordinated activity of an organization to realize value from asset”.

Secara sederhana manajemen aset adalah kegiatan suatu organisasi yang terkoordinasi untuk menyadari nilai suatu aset. Pilihan tentang bagaimana suatu aset dikelola agar bisa bermanfaat secara optimal akan berbeda pada tiap organisasi, dan manfaat aset akan berbeda dari masing-masing organisasi. Britton, Connellan, Croft pada Siregar (2004, 517) menyatakan bahwa “define good asset management in term of measuring the value of properties (asset) in monetary term and employing the minimum amount of expenditure on its management”.

Dalam mengelola aset yang dimiliki, Pemerintah Indonesia telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 27 tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah yang memiliki napas yang sama dengan manajemen aset. Pada Pasal 3 Peraturan Presiden di atas, disebutkan “Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah dilaksanakan berdasarkan asas fungsional, kepastian hukum, transparansi, efisiensi,

akuntabilitas, dan kepastian nilai.” Pemerintah Australia Selatan mendefinisikan manajemen aset “... a process to manage demand and guide acquisition, use and disposal of assets to make the most of their service delivery potential, and manage risks and costs over their entire life” yang dikutip oleh Arik Haryono (2007, 108). Dari berbagai definisi tersebut, manajemen aset dapat disimpulkan sebagai rangkaian proses yang dilakukan suatu organisasi mulai dari perencanaan sampai dengan penghapusan yang didalamnya terdapat proses pengawasan terhadap aset selama masa manfaatnya.

2. Pengertian Aset

The Institute of Asset Management mendefinisikan aset sebagai “an asset is an item, thing or entity that has potential or actual value to an organization”. Pengertian tersebut menggambarkan aset secara lebih luas, bukan hanya tentang aset fisik tetapi juga bentuk-bentuk penting yang menjadi fokus penting organisasi. Menurut Standar Akuntansi Pemerintah dalam Kerangka Konseptual Akuntansi Pemerintah pada paragraf 60 (a) dan 61 definisi aset sebagai berikut:

Aset adalah sumber daya ekonomi yang dikuasai dan/atau dimiliki oleh pemerintah sebagai akibat peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi dan/atau sosial di masa depan diharapkan dapat diperoleh, baik oleh pemerintah maupun masyarakat, serta dapat diukur dalam satuan uang, termasuk sumber daya nonkeuangan yang diperlukan untuk penyediaan jasa bagi masyarakat umum dan sumber-sumber daya yang dipelihara karena alasan sejarah dan budaya.

Manfaat ekonomi masa depan yang terwujud dalam aset adalah potensi aset tersebut untuk memberikan sumbangan, baik langsung maupun tak langsung, bagi kegiatan operasional pemerintah, berupa aliran pendapatan atau penghematan belanja bagi pemerintah.

Berdasarkan definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa aset memiliki kriteria:

- 1) Dikuasai dan/atau dimiliki;
- 2) Sebagai akibat peristiwa masa lalu;
- 3) Memiliki manfaat ekonomi dan/atau sosial;
- 4) Dapat diukur dalam satuan uang.

Dalam penelitian ini, fokus manajemen aset adalah pada aset tetap dalam bentuk kendaraan dinas operasional pemerintah.

3. Siklus Manajemen Aset

Secara umum, aktivitas manajemen aset meliputi kegiatan:

1) Perencanaan

Fase perencanaan merupakan proses identifikasi kebutuhan ketika permintaan atas aset direncanakan dan dibuat.

2) Perolehan

Disebut juga fase pengadaan ketika suatu aset dibeli, dibangun, atau dibuat.

3) Pemanfaatan

Atau fase pengoperasian sekaligus pemeliharaan ketika aset digunakan untuk tujuan yang telah ditentukan. Tahap ini dapat diselingi dengan pemukhtahiran atau perbaikan secara periodik, serta penggantian atas aset yang rusak selama masa penggunaan.

4) Penghapusan

Ketika umur ekonomis suatu aset telah habis atau kebutuhan atas pelayanan yang disediakan oleh aset tersebut telah hilang maka suatu aset akan memasuki tahap penghapusan.

Dalam buku “Asset Management: Advancing the State of the Art Into the 21st Century Through Public-Private Dialogue” terbitan Federal Highway Administration and the American Association of State Highway and Transportation Officials tahun 1996 yang dikutip oleh Acep Hadinata (2011, 5-6), keempat aktivitas tersebut dilaksanakan dengan berpegang pada tiga pilar utama yaitu:

- 1) Keputusan yang menyangkut manajemen aset harus didasarkan pada evaluasi atas alternatif-alternatif yang ada dengan mempertimbangkan total biaya yang dikeluarkan, manfaat, dan risiko dari aset tersebut.
- 2) Kepemilikan, pengendalian/pengawasan, pertanggungjawaban, dan pelaporan suatu aset harus ditata dengan jelas, dikomunikasikan kepada pengguna (*stakeholders*), dan diimplementasikan dengan baik. Jika pilar ini kokoh, maka

tidak akan ada lagi kasus lepasnya aset negara kepada pihak-pihak yang sebenarnya tidak berhak maupun kasus kerugian yang dialami negara akibat pelaporan nilai yang tidak wajar dalam neraca pemerintah.

- 3) Aktivitas manajemen aset harus berada di bawah kerangka kebijakan manajemen aset yang terintegrasi.

Untuk siklus pengelolaan aset pemerintah, PP Nomor 27 tahun 2014 pada Pasal 3 (2) menyebutkan:

“Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah meliputi perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, pemindahtanganan, pemusnahan, penghapusan, penatausahaan, pembinaan, pengawasan, dan pengendalian.”

4. Perencanaan Kebutuhan Aset

Perencanaan merupakan fase krusial dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan agar tujuan dari kegiatan dapat dicapai. Dalam hal manajemen aset, perencanaan aset memegang peranan untuk memastikan terdapat kesesuaian antara kebutuhan aset dari suatu entitas dengan strategi penyediaan layanan, sehingga entitas akan memperoleh aset dengan kapasitas dan kinerja yang dibutuhkan.

Perencanaan aset dimulai dengan melakukan analisis kebutuhan dengan memperhatikan pelaksanaan tugas dan fungsi. Suatu organisasi harus melakukan analisis secara seksama atas aset yang telah dimiliki dan mempertimbangkan alternatif untuk memenuhinya, baik dengan solusi aset maupun solusi nonaset. Langkah selanjutnya adalah penilaian ekonomis untuk memberikan pertimbangan secara sistematis mengenai biaya dan manfaat dari berbagai alternatif solusi yang telah dirumuskan sebelumnya. Pada tahap selanjutnya adalah integrasi antara rencana serta aktivitas manajemen aset dengan proses perencanaan pemerintah. Penetapan risiko serta mitigasinya harus ditetapkan. Penganggaran bukan hanya terdiri dari dana pengadaan aset tapi juga mempertimbangkan pemeliharaan, pemanfaatan, pemindahtanganan hingga penghapusan aset pada akhir masa manfaat harus mampu ditanggung dengan sumber-sumber dana yang teridentifikasi. Pilihan dalam

penyediaan aset yang dibutuhkan, yang dapat mengurangi pengadaan baru, harus dipertimbangkan agar menghasilkan penyediaan pelayanan dengan biaya terendah.

Menurut *Department of the Environment and Water Resources* Australia, solusi nonaset adalah “The process used to identify the alternative methods of addressing (reducing/increasing) demand for services other than by adding asset capacity.” Sedangkan Arik Hariyono (2007, 110) menyebutkan “Solusi nonaset dimaksudkan sebagai alternatif-alternatif penggunaan aset tanpa harus memiliki aset tersebut serta menghindari alternatif yang hanya terfokus pada pengadaan aset yang tanpa disertai optimalisasi aset-aset yang telah ada.”

Dalam memetakan kebutuhan sumber daya dengan mempertimbangkan solusi nonaset terdapat beberapa solusi yang akan mampu mengurangi kebutuhan organisasi untuk mengadakan aset baru, antara lain:

- 1) Melakukan desain ulang pelayanan yang bertujuan untuk mengurangi kebutuhan atas aset (misalnya memberikan pelayanan dengan sistem satu atap);
- 2) Melakukan optimalisasi pemanfaatan aset yang telah dimiliki untuk menghindari pengadaan aset baru. Dalam optimalisasi pemanfaatan aset, perlu dilakukan evaluasi kinerja aset yang telah dimiliki;
- 3) Melakukan kerjasama dengan pihak ketiga (swasta) untuk menyediakan sebagian atau seluruh pelayanan yang dibutuhkan.

Untuk perencanaan aset, pada Pemerintah Indonesia dibagi menjadi tahapan-tahapan berikut:

- 1) Penyusunan Rencana Kebutuhan Barang Milik Negara (RKBMN)

RKBMN merupakan dokumen perencanaan kebutuhan BMN untuk periode lima tahun yang disusun oleh Kuasa Pengguna Barang diteruskan kepada Pengguna Barang, dan disampaikan kepada Pengelola Barang untuk mendapatkan persetujuan.

- 2) Penyusunan Rencana Kebutuhan Tahunan Barang Milik Negara (RKTBMN)

RKTBMN merupakan dokumen perencanaan kebutuhan BMN untuk periode satu tahun yang disusun oleh Kuasa Pengguna Barang diteruskan kepada Pengguna Barang, dan disampaikan kepada Pengelola Barang untuk mendapatkan persetujuan.

- 3) Perubahan rencana pengadaan BMN

Ketika terjadi perubahan rencana pengadaan BMN, baik pada RKBMN maupun RKTBMN, pengguna barang mengajukan rencana pengadaan baru kepada pengelola barang dengan batas waktu menyesuaikan dengan batas waktu revisi anggaran Kementerian/Lembaga.

4) Monitoring dan Evaluasi

Realisasi RKTBMN dimonitor dan dievaluasi oleh Pengguna Barang dan Kuasa Pengguna Barang setiap tahun, sehingga diperoleh informasi mengenai:

- a. Kesesuaian penggunaan BMN dengan tujuan pengadaannya;
- b. Identifikasi BMN yang memerlukan pemeliharaan, pemanfaatan, atau pemindahtanganan;
- c. Metode yang dapat diterapkan untuk memperbaiki kondisi BMN.

Dengan terbitnya PP 27 tahun 2014 pada bagian penjelas Pasal 9 ayat (2) telah disebutkan bahwa perencanaan pengadaan barang dapat dilakukan melalui mekanisme pembelian, Pinjam Pakai, Sewa, sewa beli (*leasing*), atau mekanisme lainnya yang lebih efektif dan efisien sesuai kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan.

B. Sewa

Pengertian sewa menurut Pasal 1548 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata:

“Sewa menyewa ialah suatu perjanjian, dengan mana pihak yang satu mengikatkan dirinya untuk memberikan kepada pihak yang lainnya kenikmatan dari suatu barang, selama suatu waktu tertentu dengan pembayaran suatu harga, yang oleh pihak tersebut belakangan itu disanggupi pembayarannya.”

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dipahami bahwa pemilik (yang menyewakan barang) hanya memberikan hak pemakaian saja kepada penyewa dan bukan memberikan hak milik. Istilah lain yang sering muncul adalah *leasing*. Kieso et. Al yang mendefinisikan *leasing* sebagai perjanjian kontraktual antara *lessor* dan *lessee* yang memberikan *lessee* hak untuk menggunakan properti spesifik yang dimiliki *lessor*, untuk waktu yang spesifik sebagai ganti atas imbalan.

Pengertian sewa yang tertera dalam KUHPerdata dengan pengertian *leasing* yang dijelaskan oleh Kieso hampir sama, namun demikian menurut Surat Keputusan

Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Perdagangan dan Industri Republik Indonesia No. KEP- 122/MK/IV/2/1974, Nomor 32/M/SK/2/1974, dan Nomor 30/Kpb/I/1974 tanggal 7 Februari 1974 adalah:

”Setiap kegiatan pembiayaan perusahaan dalam bentuk penyediaan barang-barang modal untuk digunakan oleh suatu perusahaan untuk jangka waktu tertentu, berdasarkan pembayaran-pembayaran secara berkala disertai dengan hak pilih bagi perusahaan tersebut untuk membeli barang-barang modal yang bersangkutan atau memperpanjang jangka waktu leasing berdasarkan nilai sisa uang telah disepakati bersama”.

Dalam perkembangannya, leasing di Indonesia mempunyai dua bentuk, yaitu leasing dengan hak pilih (hak opsi) dan leasing tanpa hak opsi. Hak pilih (hak opsi) adalah hak yang dimiliki oleh lesee (penyewa) untuk membeli barang pada akhir periode. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengertian sewa mendekati pengertian leasing tanpa hak opsi. Namun, dalam penelitian ini penulis tetap menggunakan istilah sewa.

Menurut Lukas (1999, 69-70) perusahaan memilih leasing karena alasan-alasan berikut, antara lain:

a. Fleksibilitas

Ketika terjadi perubahan dalam desain pemberian pelayanan kepada masyarakat, pengadaan melalui sewa lebih fleksibel dalam penyesuaian kebutuhan. Ketika dibutuhkan barang dengan spesifikasi yang berbeda dibutuhkan, Pemerintah dapat dengan mudah menggantinya dengan spesifikasi yang sesuai. Jika ternyata salah satu layanan tidak lagi dilaksanakan, aset dapat dengan mudah dikembalikan. Dalam keadaan demikian, bukan hanya biaya sewa saja yang bisa dialihkan ke anggaran lain, tapi Pemerintah juga tidak terbebani oleh biaya-biaya yang harus dikeluarkan meski aset yang tidak digunakan (biaya perawatan, pajak, dan lain lain).

b. Menghindari aktiva yang cepat ketinggalan jaman

Aktiva-aktiva berteknologi tinggi biasanya cepat ketinggalan jaman (misalnya, komputer, *handphone*). Untuk menghindari risiko aktiva ketinggalan jaman, perusahaan dapat melakukan leasing karena dengan demikian perusahaan lebih mudah menggunakannya untuk jangka pendek.

- c. Cocok untuk perusahaan yang permintaan terhadap produk atau jasanya sangat tidak menentu.

Untuk perusahaan semacam ini, klausul pembatalan pada perjanjian sewa sangat bermanfaat. Saat permintaan terhadap produk atau jasa menurun dan perusahaan memutuskan untuk menghentikan produksi, ia dapat membatalkan leasing aktivitya. Pada contoh sewa KDO oleh DJP, ketika KDO sewa tidak lagi dibutuhkan atau terdapat *dropping* dari Kantor Pusat DJP, maka pembatalan dapat dilakukan dengan mudah.

- d. Lessor menyediakan jasa perawatan aktiva
- e. Tidak semua perusahaan mampu merawat aktivitya dengan baik
- f. Pendanaan yang lebih longgar

Dalam pengadaan aset dengan cara membeli harus mengikuti siklus perencanaan hingga pengadaan, sedangkan pada sewa, karena dana yang digunakan relatif kecil, perencanaan yang dilakukan hanya sebatas pada tingkat satker, tidak berjenjang hingga ke kantor pusat.

- g. Penghematan kas

Dalam pengadaan melalui sewa, penyewa dalam hal ini Pemerintah akan mengeluarkan biaya yang jauh lebih kecil. Hal ini dapat ditinjau dari beberapa sisi:

- 1) Biaya pembelian digantikan dengan biaya sewa yang dikeluarkan secara bulanan
- 2) Tidak ada alokasi biaya pemeliharaan karena pemeliharaan ditanggungsepenuhnya oleh penyedia barang.
- 3) Tidak ada biaya asuransi, karena segala risiko kendaraan ditanggung oleh penyedia barang.
- 4) Tidak ada biaya pajak kendaraan, karena pembebanan pajak kendaraan ditanggung oleh penyedia barang.

Sementara itu kelebihan dari pembelian atas aset adalah akan adanya kepemilikan atas aset, sehingga tidak perlu ada biaya sewa yang rutin keluar. Selain bahwa pada akhir masa pemakaian pemilik masih mungkin memperoleh nilai sisa.

Untuk menentukan mana yang lebih efisien dalam hal pengadaan, perlu dilakukan perbandingan biaya yang sebenarnya dikeluarkan selama masa manfaat aset tersebut dinikmati. Sehingga diketahui manakah yang lebih hemat, apakah melalui sewa atau dengan pembelian.

C. Pengadaan Aset Pemerintah Melalui Sewa

Dalam pengadaan BMN terdapat tiga pilihan yang bisa diambil untuk memenuhi kebutuhan aset Pemerintah, yaitu membeli, membangun, atau menyewa. Peraturan Presiden Nomor 4 tahun 2015 yang merupakan Perubahan Keempat dari Peraturan Presiden nomor 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah telah mengatur tentang pembelian maupun pembangunan aset, sedangkan untuk pengadaan melalui sewa belum mempunyai peraturan khusus. Peraturan untuk sewa hanya tercantum secara sederhana pada Lampiran I Peraturan Menteri Keuangan Nomor 53/PKM.02/2014 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2015.

Standar Biaya Masukan memuat daftar biaya sewa kendaraan, baik untuk kegiatan insidentil dengan standar biaya harian, sedangkan untuk operasional pejabat, operasional kantor dan/atau lapangan menggunakan satuan biaya bulanan. Standar biaya masukan hanya berfungsi sebagai batas biaya tertinggi.

Satuan biaya sewa kendaraan pada pelaksanaan kegiatan insidentil diperuntukkan bagi pejabat negara yang melakukan perjalanan dinas dalam negeri di tempat tujuan dan pelaksanaan kegiatan yang membutuhkan mobilitas tinggi, berskala besar, dan tidak tersedia kendaraan dinas serta dilakukan secara selektif dan efisien. Satuan biaya kendaraan sudah termasuk bahan bakar dan pengemudi.

Sementara satuan biaya sewa kendaraan pejabat/operasional kantor dan/atau lapangan merupakan satuan biaya yang digunakan untuk sewa kendaraan roda empat yang difungsikan sebagai kendaraan dinas kantor sebagai pengganti pengadaan kendaraan melalui pembelian. Menurut peraturan ini, penyedia baranglah yang memiliki kewajiban untuk menjamin kondisi kendaraan yang disewa agar selalu siap digunakan, sehingga pemeliharaan rutin dan penyediaan kendaraan pengganti apabila kendaraan tidak berfungsi menjadi beban bagi penyedia barang. Oleh karena itu, pada kendaraan sewa tidak dapat dialokasikan biaya pemeliharaan. Yang dapat

dialokasikan hanya biaya operasional saja, yang terdapat dalam Standar Biaya Masukan.

Pemilihan alternatif sewa kendaraan pejabat/operasional kantor dimaksudkan sebagai upaya peningkatan efisiensi dan efektifitas penggunaan anggaran yang berfungsi sebagai pengganti atas pengadaan kendaraan melalui pembelian. Hal ini tetap menjadi bagian dari rencana kebutuhan untuk penyediaan pengadaan kendaraan pejabat/operasional kantor.

D. Analisis Pengambilan Keputusan

Suatu organisasi dalam menentukan metode pengadaan yang akan dipakai harus melakukan analisis terlebih dahulu. Analisis biaya manfaat merupakan alat yang dapat digunakan untuk membantu penentuan tersebut. Analisis biaya manfaat berguna untuk meningkatkan efisiensi sumber daya yang terbatas.

1. Identifikasi Biaya dan Manfaat

Menurut Ferry Prasetya (2012, 2-4) biaya dan manfaat dapat dikelompokkan dengan beberapa cara:

a. Real (riil)

Manfaat riil adalah manfaat yang dinikmati seseorang tanpa merugikan pihak lain.

1. Langsung/primer dan tidak langsung/sekunder.

Manfaat langsung berkaitan dengan tujuan utama dari keputusan yang timbul karena meningkatnya produktivitas dengan adanya keputusan tersebut. Misalnya dalam proyek irigasi, manfaat langsungnya adalah meningkatnya hasil pertanian di sekitar irigasi karena kenaikan produktivitas tanah sebagai akibat peningkatan irigasi lahan. Manfaat tidak langsung merupakan hasil sampingan, yang mana manfaat diperoleh tidak secara langsung sebagai akibat dari kegiatan. Sementara untuk perhitungan biaya, biaya langsung adalah biaya yang dikeluarkan pada kegiatan sedangkan biaya tidak langsung adalah biaya yang timbul akibat kegiatan. Sebagai contoh biaya tidak langsung dalam pembangunan irigasi adalah terganggunya arus lalu lintas pada saat pelaksanaan kegiatan.

2. Berwujud dan tidak berwujud

Manfaat berwujud ditetapkan untuk manfaat yang dapat dinilai pada pasar dan manfaat tak berwujud tidak dapat dipasarkan. Dalam contoh kasus pembangunan irigasi, manfaat berwujud adalah peningkatan produksi pertanian sedangkan keindahan yang timbul dari pembangunan irigasi adalah manfaat tak berwujud. Demikian pula untuk biaya, biaya yang dikeluarkan untuk pembangunan irigasi adalah contoh biaya berwujud, sedangkan hilangnya pemandangan hutan dan berganti dengan pemandangan irigasi adalah biaya tak berwujud.

Meskipun biaya dan manfaat tak berwujud sulit untuk diperhitungkan, tetapi tetap harus menjadi bahan pertimbangan dalam perhitungan biaya dan manfaat suatu kegiatan.

3. Internal dan eksternal

Biaya dan manfaat yang dihasilkan oleh kegiatan bagi lingkungannya sendiri disebut biaya dan manfaat internal, tetapi jika dihasilkan biaya dan manfaat untuk lingkungan lainnya maka disebut biaya dan manfaat eksternal.

b. Semu (*Pecuniary*)

Manfaat semu merupakan manfaat yang hanya diterima oleh kelompok tertentu dan menimbulkan kerugian bagi kelompok lain.

2. Konsep Analisis Biaya Manfaat

Pada kegiatan yang memiliki umur ekonomis relatif lama dan memberikan manfaat serta menimbulkan biaya maka harus memperhitungkan konsep nilai uang. Salah satu cara yang dipakai adalah konsep nilai uang sekarang (*present value*).

Pada konsep *present value* (PV) nilai uang yang akan dikeluarkan maupun diterima beberapa tahun yang akan datang nilainya berbeda apabila dibandingkan dengan yang diterima saat ini. Perhitungan PV dapat dilakukan dengan rumus:

$$Po = \frac{U}{(1+i)^n}$$

di mana:

Po = nilai uang sekarang

U = jumlah uang pada tahun n

i = tingkat bunga

n = tahun.

Dengan konsep PV maka akan digunakan metode NPV (*Net Present Value* atau Nilai Bersih Sekarang). Nilai bersih suatu kegiatan investasi adalah seluruh nilai dari manfaat dikurangi dengan biaya kegiatan pada tahun bersangkutan dan didiskonto dengan tingkat bunga yang berlaku, namun untuk menilai metode pengadaan yang dilakukan Pemerintah NPV adalah nilai biaya (nilai uang yang dikeluarkan) dikurangi manfaat (nilai uang yang masuk). Pilihan yang memiliki NPV lebih kecil adalah proyek yang akan digunakan. NPV mempunyai rumus:

$$NPV = \sum_{n=1}^n \frac{C_n}{(1-i)^n} - C_o$$

NPV = Net Present Value

C = aliran kas

C_o = total investasi awal

i = tingkat diskonto

n = tahun

Menurut Olen Hunter dalam American City and County (2010), hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam analisis biaya manfaat antara menyewa atau membeli kendaraan antara lain:

a. Membeli

1. Biaya awal kendaraan yang terdiri dari biaya pembelian atas kendaraan dan bagian-bagian tambahannya;
2. Masa manfaat kendaraan dan berapa lama kebutuhan organisasi terhadap kendaraan;
3. Biaya perawatan selama masa manfaat aset;
4. Perhitungan NPV dari pembelian, biaya pemeliharaan rutin, biaya administrasi selama masa manfaat aset.

b. Menyewa

1. Besaran sewa;
2. Biaya variabel;
3. Jangka waktu sewa;
4. Perhitungan NPV dari biaya sewa selama masa pemakaian kendaraan;

E. *Best Practice* Pengadaan Sewa

The Institute for Public Procurement (NIGP) telah membuat panduan mengenai menyewa atau membeli dalam melakukan pengadaan dalam “*Lease-Purchase Decision*”. “*Lease-Purchase Decision*” sendiri didefinisikan sebagai keputusan yang didasarkan pada hasil analisis *cost-benefit* atas biaya untuk memiliki, biaya untuk menyewa, serta kelebihan dan kekurangan dari setiap faktor kualitatif yang relevan.

1). Faktor yang harus diperhatikan.

Ketika membuat keputusan pengadaan harus memperhatikan perbandingan biaya dan faktor-faktor lain, setidaknya-tidaknya:

- a) Perkiraan waktu dan frekuensi penggunaan aset;
- b) Kelebihan secara finansial maupun operasional dari alternatif pengadaan;
- c) Total biaya sewa selama periode penggunaan aset;
- d) Biaya transportasi dan instalasi;
- e) Biaya pemeliharaan dan biaya lain-lain;
- f) Ketersediaan anggaran;
- g) Potensi keusangan aset karena perkembangan teknologi.

Faktor tambahan yang sebaiknya dipertimbangkan berdasarkan pada tipe, biaya, kompleksitas, dan estimasi waktu pemanfaatan aset:

- a) Ketersediaan pilihan untuk membeli;
- b) Potensi pemanfaatan aset oleh unit lain setelah tujuan pemakaian awal terpenuhi;
- c) Nilai sisa pada akhir masa pemanfaatan;
- d) Nilai bunga yang diperhitungkan;
- e) Ketersediaan dan biaya dari kemampuan pelayanan, terutama untuk aset dengan kompleksitas tinggi.

2). Membandingkan Pilihan Pengadaan

Analisis *cost-benefit* akan memudahkan untuk mengidentifikasi dan mengkuantifikasi pilihan pengadaan yang tersedia, yang pada umumnya terdiri dari:

- a) Pembelian akan dipilih jika aset digunakan dalam jangka waktu lebih dari tiga tahun; unit organisasi tidak memiliki sumber daya manusia atau sistem untuk mengawasi aset dan mengatur sewa dengan penyedia barang; tidak ada kepastian anggaran sehingga periode sewa tidak bisa dipenuhi.

- b) *Leasing* dengan hak opsi akan dipilih jika nilai uang dari aset substansial dan nilai manfaat aset lebih dari tiga tahun; unit organisasi mendapatkan keunggulan lebih dengan adanya pembagian pembayaran.
- c) Sewa akan dipilih jika penggantian berdasarkan pada siklus industri dibutuhkan; adanya kebutuhan bisnis dalam perubahan teknologi yang cepat; terdapat perampingan maupun reorganisasi; adanya kebutuhan bisnis untuk mengadopsi perubahan teknologi; adanya fleksibilitas untuk membagi pembayaran dan menggunakan dana operasional.

3). Perhitungan

Ketika membandingkan sewa dan beli, nilai uang di masa yang akan datang yang dikeluarkan pada sewa harus dikonversi ke dalam nilai kini (*present value*) untuk membandingkan biaya sebenarnya terbentuk dari tiap pilihan. Biaya-biaya yang masuk dalam perhitungan:

- a) Pembelian
 - 1. Harga aset;
 - 2. Nilai sisa aset;
 - 3. Biaya pemeliharaan;
 - 4. Biaya SDM;
 - 5. Biaya pengadaan;
 - 6. Biaya penghapusan.
- b) *Leasing* dengan hak opsi;
 - 1. Harga aset;
 - 2. Nilai sisa aset;
 - 3. Biaya pemeliharaan;
 - 4. Biaya SDM;
 - 5. Biaya pengadaan;
 - 6. Biaya penghapusan.
- c) Sewa
 - 1. Harga aset;
 - 2. Biaya pemeliharaan;

3. Biaya SDM;
 4. Biaya pengadaan;
 5. Biaya penghapusan.
- 4). Memilih penyedia barang

Memilih penyedia barang yang tepat adalah langkah penting dalam setiap pengadaan, dan lebih krusial ketika memilih pengadaan melalui sewa. Penting untuk kedua pihak, penyewa dan penyedia, untuk saling memahami dan berkomitmen terhadap pengadaan. Hal-hal berikut yang perlu diperhatikan ketika memilih vendor:

- a) Pilihan pembiayaan yang ditawarkan;
- b) Aset yang ditawarkan;
- c) Pelayanan (perawatan, penyelesaian masalah) yang ditawarkan;
- d) Kebutuhan organisasi atau pengguna;

5). Negosiasi Kontrak

Proses negosiasi memberikan kesempatan untuk menyusun detail spesifik pada perjanjian sewa dan untuk memilih penyedia terbaik. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan, antara lain:

- a) Mengembangkan tim lintas fungsi yang terdiri dari: pengguna, bagian hukum, keuangan, pembelian dan bagian-bagian lain yang dapat memberikan keahliannya atau akan terpengaruh oleh metode pengadaan yang diambil;
- b) Memilih wakil dari tim untuk bertanggungjawab dalam berhubungan dengan penyedia barang;
- c) Memastikan bahwa semua pandangan dari tim terwakili dalam proses review;
- d) Memastikan bahwa jangka waktu sewa berkesesuaian dengan jangka waktu kebutuhan aset;
- e) Memeriksa alternatif skenario kontrak dan menghitung pengaruhnya terhadap biaya;
- f) Memastikan bahwa tidak ada isu akuntansi untuk tipe sewa yang digunakan;
- g) Membahas tentang beberapa isu seperti penghentian sewa di tengah masa sewa atau perpanjangan masa sewa dengan penyedia barang;

- h) Menentukan fleksibilitas yang dimiliki pengguna terhadap kontrak (contoh: perubahan aset, opsi untuk meningkatkan/mengurangi tingkat layanan) lalu menegosiasikan hal yang paling penting;
- i) Meminta penyedia barang untuk membuat perjanjian sewa dan melakukan penelaahan terhadap syarat dan ketentuan dengan teliti.

6). Mengelola kontrak sewa

Kegagalan dalam kontrol dan pengawasan pelaksanaan kontrak akan berakibat timbulnya biaya yang tidak diinginkan dan melemahkan efektivitas kontrak sewa. Hal-hal yang perlu diperhatikan, antara lain:

- a) Menugaskan staf untuk mengelola kontrak sewa selama periode sewa;
- b) Menelusuri siklus aset bersama dengan rencana keuangan untuk pembayaran sewa, untuk memastikan syarat-syarat kontrak terlaksana;
- c) Mengembangkan metode yang efektif untuk menelusuri aset untuk menghindari tambahan biaya saat pengembalian aset kepada penyedia;
- d) Mampu mengukur nilai manfaat aset dan mengidentifikasi penghematan biaya, peningkatan efisiensi, dan hasil-hasil lain yang timbul dengan strategi sewa;
- e) Memastikan bahwa sewa tidak otomatis diperbaharui dan penyedia barang tidak mengharapkan pemberitahuan khusus bahwa kontrak telah selesai;
- f) Mempersiapkan prosedur untuk transisi pada masa akhir sewa, apakah akan menyewa aset yang baru dari penyedia yang sama atau menggunakan metode pengadaan yang lain.