

## **AKUNTANSI SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI *HUMAN CAPITAL* PADA PT. PAL INDONESIA (PERSERO)**

**Riska Indah Suci Harini**

Program Studi S2 Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi  
Indonesia (STIESIA) Surabaya  
**riskaindah786@gmail.com**

**Ikhsan Budi Riharjo**

Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

**Maswar Patuh Priyadi**

Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### **Abstarct**

The purpose of this study was to determine: The process of decision making in human resource development at PT. PAL Indonesia (Persero); and The accounting treatment and disclosure of costs incurred in investing in human resource development at PT. PAL Indonesia (Persero).

This research is a naturalistic study using a qualitative approach using interview and documentation techniques. The result of this research is the most valuable asset for PT. PAL Indonesia (Persero) is its human resources. PT. PAL Indonesia (Persero) provides training and development programs for its employees as an investment in human resources which will be the key in winning business competition. The accounting treatment and disclosure for investing in human resources are recognized as intangible assets in the financial statements, measured at cost and depreciated 4 years. PT. PAL Indonesia (Persero) has implemented PSAK 19: Intangible Assets in the recognition and disclosure of human resource investments.

**Keyword:** *Human Capital*, Akuntansi Sumber Daya Manusia, Investasi Sumber Daya Manusia.

### **PENDAHULUAN**

Beberapa dekade terakhir, ekonomi dunia telah mengalami transformasi secara bertahap, dari ekonomi industri dimana aset tetap sebagai aset inti perusahaan, bergeser menjadi ekonomi pasca-industri dimana modal manusia dianggap sebagai aset inti perusahaan. Dari waktu ke waktu, semakin

berkembangnya kemampuan berpikir manusia membawa perubahan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi yang berpengaruh di masa depan. Sekarang ini telah memasuki era industri 4.0, dimana teknologi digital dan internet semakin berkembang pesat, yang semula bertumpu pada sumber daya alam akan bergeser pada penguasaan teknologi informasi dan kompetensi angkatan kerja. Negara Indonesia mengalami beberapa masalah dalam menghadapi era ini, salah satunya yaitu terletak pada sumber daya manusia. Indonesia tidak memiliki sumber daya manusia yang memadai. Sumber daya manusia yang kompeten merupakan salah satu faktor utama penentu keberhasilan dalam menghadapi transformasi tersebut.

Banyak manajer eksekutif perusahaan yang menyatakan bahwa aset yang paling berharga dalam perusahaan adalah sumber daya manusia khususnya *intellectual capital*-nya yaitu merupakan kemampuan yang dimiliki oleh manusia dalam mengelola sumber daya yang ada. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, peningkatan dalam kualitas sumber daya manusia perlu dipersiapkan. Hal ini dapat diwujudkan melalui program pengembangan sumber daya manusia. Program pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk mendayagunakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi secara optimal dan meningkatkan kinerja pegawai, serta pencapaian tujuan organisasi jangka panjang. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.

Keputusan perusahaan terkait investasi dalam pengembangan sumber daya manusia sangatlah penting karena merupakan sebuah kunci keberhasilan bagi perusahaan. Perusahaan tidak segan-segan untuk mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia yang ada seperti mengeluarkan dana untuk pelatihan karyawan agar bisa mendapat pengalaman, wawasan, dan ilmu yang baru. Setiap pengeluaran untuk pelatihan, pengembangan, kesehatan, dan dukungan sumber daya manusia bukan hanya sebagai biaya, melainkan sebuah investasi yang dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan (Flamholtz et al., 2004).

Kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan dalam memberikan informasi keuangan adalah terkait dengan perlakuan dan pengungkapan biaya yang

diinvestasikan dalam sumber daya manusia, serta mengukur manfaat yang dihasilkan dari investasi aset tak berwujud berupa modal manusia. Dalam akuntansi konvensional, biaya yang dikeluarkan terkait dengan sumber daya manusia diperlakukan sebagai beban yang setiap tahunnya dihapuskan dalam laporan keuangan, dan tidak mencerminkannya ke dalam neraca pada laporan keuangan sebagai aset. Biaya-biaya yang dikeluarkan guna pengembangan sumber daya manusia harus diperlakukan sebagai aset apabila manfaat yang diperoleh dari pengembangan sumber daya manusia tersebut dapat dinikmati pada saat ini maupun periode yang akan datang (Pradhitya, 2015).

PT. PAL Indonesia (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang industri galangan kapal. PT. PAL Indonesia (Persero) berkantor pusat dan industri galangan kapal berada di Surabaya, Jawa Timur. PT. PAL Indonesia (Persero) sebagai salah satu industri strategis yang memproduksi alat utama sistem pertahanan indonesia khususnya untuk matra laut. Tahun 2011, PT. PAL Indonesia (Persero) memiliki program dalam membangun kapal selam. Untuk menyokong program ini, PT. PAL Indonesia (Persero) telah mengambil langkah strategis berupa penyiapan sumber daya manusia yang berkompentensi tinggi melalui pelatihan langsung ke Korea Selatan. Perusahaan BUMN ini mengirimkan sebanyak 206 orang mekanik dan insinyur perkapalan untuk mengikuti pelatihan langsung program *Transfer of Technology* (TOT) ke Korea Selatan dalam mendukung program pembangunan kapal selam tersebut.

Dari beberapa penelitian sebelumnya yang membahas tentang perlakuan biaya pengembangan sumber daya manusia dan pelaporannya dalam laporan keuangan, serta persaingan yang semakin ketat yang dihadapi oleh perusahaan. Peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Chaudhry dan Roomi (2010) pada perusahaan sektor tekstil di Pakistan yang menguji secara empiris dampak pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi dan bagaimana investasi dalam pengembangan sumber daya manusia dapat diukur untuk pengembalian investasi pada organisasi. Penelitian ini membahas tentang pengembangan sumber daya manusia beserta

perlakuan biaya-biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan untuk pengembangan sumber daya manusia. Penelitian sebelumnya hanya terbatas pada menguji dampak pengembangan sumber daya manusia menggunakan teknik kuesioner, sedangkan penelitian ini menggunakan teknik wawancara yang didukung oleh data-data pendukung.

Penelitian yang dilakukan ingin mengkaji secara mendalam dalam hal pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini akan membahas efektivitas pengembangan sumber daya manusia yang mendongkrak investasi jangka panjang, keputusan manajemen dalam melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia, biaya yang dianggarkan untuk program pengembangan ini dan manfaat yang diperoleh perusahaan dalam melakukan investasi pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, peneliti akan membahas perlakuan dan pengungkapan biaya pengembangan sumber daya manusia sebagai aset; serta biaya-biaya apa saja yang diperhitungkan sebagai biaya pengembangan sumber daya manusia yang diakui sebagai aset perusahaan.

## **KAJIAN TEORITIK**

### **Akuntansi Sumber Daya Manusia**

Hermanson (1964) merupakan orang pertama yang mencoba untuk memasukkan modal manusia dalam neraca yang disebut akuntansi sumber daya manusia (Ikhsan, 2008). Pada tahun 1973, *American Accounting Association's Committee on Human Resource Accounting* mendefinisikan Akuntansi Sumber Daya Manusia sebagai proses pengidentifikasian dan pengukuran data mengenai sumber daya manusia dan pengkomunikasian informasi tersebut kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Alafi dan Suranta, 2018). Menurut Brummed (lihat Kambey 2015), akuntansi sumber daya manusia merupakan konsep sumber daya manusia sebagai aset, penentuan biaya yang diinvestasikan dan hubungannya dengan biaya-biaya hasil pakai, estimasi dan menyediakan ketelitian ekonomi tentang nilai sumber daya manusia dalam organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa akuntansi sumber daya manusia adalah suatu proses pengidentifikasian, pengukuran, dan pelaporan biaya-biaya dan investasi yang dikeluarkan

perusahaan untuk sumber daya manusia yang dimiliki, serta memberikan informasi tentang sumber daya manusia kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Menurut Flamholtz (1985), tujuan penerapan akuntansi sumber daya manusia adalah :

1. Menyediakan kerangka yang membantu manajer dalam rangka sumber daya manusia secara efektif dan efisien.
2. Menyediakan informasi yang dibutuhkan bagi pemakai dalam rangka memperoleh, menempatkan, mengonversi, menggunakan, mengevaluasi dan menghargai sumber daya manusia.
3. Alat pengukur *cost* dan *value* dari manusia sebagai aset organisasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan.
4. Memotivasi manajer untuk menghargai akibat pengambilan keputusan usaha atas sumber daya manusia.

Dalam menerapkan akuntansi sumber daya manusia dalam laporan keuangan, Dewanti *et al.*, (2016) menyebutkan terdapat keuntungan dan kelemahan dalam penerapan akuntansi sumber daya manusia. Menurut Dewanti *et al.*, (2016), keuntungan penerapan akuntansi sumber daya manusia adalah :

1. Memotivasi manajer untuk lebih menghargai usaha atas sumber daya manusia dalam proses pengambilan keputusan. Penghargaan tersebut diberikan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan karyawan sehingga dapat meningkatkan loyalitas, kemampuan, mutu kerja, dan produktivitas karyawan perusahaan.
2. Aset dan laba perusahaan akan lebih besar, karena semua biaya yang berkaitan dengan investasi sumber daya manusia diperlakukan sebagai aset.
3. Menyajikan informasi mengenai dampak ekonomis dari perputaran karyawan dibandingkan dengan akuntansi konvensional yang hanya menyajikan informasi terkait jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan.

Sedangkan, kelemahan penerapan akuntansi sumber daya manusia menurut Dewanti *et al.*, (2016) adalah sebagai berikut :

1. Model pengukuran dan pencatatan biaya sumber daya manusia dalam akuntansi sumber daya manusia lebih kompleks.

2. Dibutuhkan modal besar untuk merekrut, mendidik, melatih, dan menggaji karyawan.
3. Lamanya masa manfaat yang digunakan untuk amortisasi aktiva sumber daya manusia merupakan pertimbangan dan kebijaksanaan dari perusahaan.

### ***Human Capital***

Menurut Matthewman dan Matignon dalam Gaol (2014: 696) mendefinisikan *human capital* sebagai akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman dan atribut-atribut kekuatan pekerja lainnya yang relevan di dalam kekuatan pekerja sebuah organisasi dan memacu produktivitas, kinerja dan pencapaian tujuan strategis. Menurut IFAC (1998) seperti dikutip Indrajaya (2015), *human capital* atau modal manusia terdiri dari keterampilan, pendidikan, penilaian kerja, pengetahuan, dan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Gaol (2014) menyatakan bahwa *human capital* merupakan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau aset suatu perusahaan.

Gaol (2014: 697-698) menyatakan bahwa sumber daya manusia sebagai faktor sentral yang strategis dibentuk untuk menjalankan berbagai kepentingan visi perusahaan. Pemanfaatan *human capital* sebagai modal utama perusahaan dapat membuat tercapainya tujuan dari perusahaan (Nugraha *et al.*, 2018). Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia berkualitas, dapat dengan mudah menghasilkan nilai tambah (Indrajaya, 2015). Apabila seorang karyawan di dalam perusahaan dijadikan modal keuntungan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar daripada sebuah perusahaan yang hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya (Nugraha *et al.*, 2018).

*Human capital* merupakan aset yang ada didalam perusahaan yang mampu memberikan atau menciptakan keunggulan kompetitif yang nantinya akan digunakan dalam menerapkan dan menyusun strategi perusahaan sehingga dapat menciptakan kinerja perusahaan yang baik. *Human capital* dapat meningkatkan

*value* bagi perusahaan sehingga dianggap sebagai sumber daya yang memiliki kemampuan dalam memberikan keunggulan kompetitif perusahaan. Adanya keunggulan kompetitif yang dihasilkan oleh *human capital* didalam perusahaan mendorong terbentuknya penerapan strategi perusahaan yang baik sehingga terbentuknya kinerja perusahaan yang baik.

Jika suatu perusahaan memfokuskan strateginya pada penciptaan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, maka fokus sumber daya manusia perusahaan adalah dengan memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia menuju sasaran yang sama dengan menciptakan nilai bagi pemegang saham (Aprilia, 2016). Seluruh manajer harus memandang bahwa sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan salah satu tanggung jawab pekerjaan yang penting. Pengaruh sumber daya manusia yang strategis berfokus pada perilaku produktif orang-orang yang ada di dalam perusahaan (Gaol, 2014: 701-704).

### **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Notoatmodjo (1998) seperti dikutip Panjaitan (2017), ada dua pengertian pengembangan sumber daya manusia. Secara makro, pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Secara mikro, pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil optimal yang dapat berupa jasa maupun benda atau uang.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian sebagai upaya persiapan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang. Menurut Handoko (1996), ada dua tujuan utama program pelatihan dan pengembangan karyawan. Pertama, penelitian dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan dan kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat

meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Program pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk setiap pegawai baik pada saat awal memasuki sebuah perusahaan maupun secara berkelanjutan mengikuti tuntutan pekerjaan (Panjaitan, 2017). Pelatihan awal bertujuan meningkatkan kompetensi yang harus dimiliki tenaga teknik, yang merupakan persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan (Panjaitan, 2017). Sedangkan, pelatihan lanjutan dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensinya ke jenjang keahlian yang lebih tinggi di bidangnya atau penyesuaian apabila ada teknologi baru yang harus ditangani dibidangnya atau membentuk kemampuan baru jika pindah bidang kerjanya (Panjaitan, 2017).

Proses pengembangan sumber daya manusia dimulai dari perencanaan strategi perusahaan dengan menetapkan tempat kegiatan usaha dan banyaknya sumber daya yang dibutuhkan. Program pengembangan sumber daya manusia membantu memastikan bahwa organisasi mempunyai sumber daya yang ahli dan berpengetahuan sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan. Menurut Gaol (2014: 212) program pengembangan sangat diperlukan di perusahaan, sebab:

1. Program orientasi saja belum cukup bagi penyelesaian tugas-tugas, meskipun program orientasi dilakukan secara lengkap. Sebab orientasi hanya bersifat pengenalan terhadap pekerjaan.
2. Adanya perubahan-perubahan dalam teknik penyelesaian tugas.
3. Adanya jabatan-jabatan baru yang memerlukan keterampilan.
4. Keterampilan pegawai kurang memadai untuk menyelesaikan tugas.
5. Pengembangan dapat digunakan sebagai cara penyegaran kembali dalam memperbaiki *skill* dan kebiasaan kerja yang buruk.

### **Kerangka Berpikir**

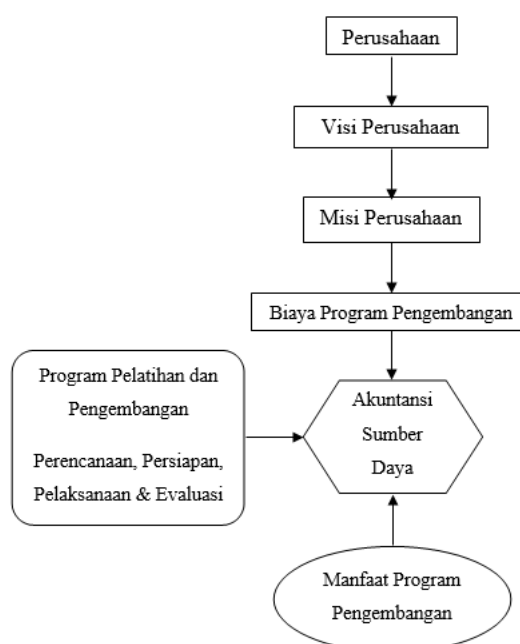
Dalam menjalankan suatu kegiatan bisnis, perusahaan menentukan suatu tujuan utama yang hendak dicapai. Tujuan utama tersebut tertuang dalam visi perusahaan yang didukung oleh misi perusahaan. Untuk dapat menjalankan kegiatan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan, maka perusahaan



haruslah memiliki sumber daya manusia yang menguasai bidangnya. Sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten sangat berperan dalam kegiatan bisnis perusahaan dan menjalankan strategi bisnis secara optimal melalui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Pengetahuan dan keterampilan dari setiap karyawan dapat ditingkatkan melalui program pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan dan pengembangan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Setelah program pelatihan dan pengembangan dilaksanakan perlu dilakukan evaluasi hasil dari program pelatihan dan pengembangan.

Biaya-biaya yang dikeluarkan selama program pelatihan dan pengembangan akan diukur dengan menggunakan akuntansi sumber daya manusia. Biaya-biaya yang dikeluarkan seharusnya diakui sebagai suatu investasi bagi perusahaan. Hal ini karena investasi dalam modal manusia memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan yang dapat menguntungkan perusahaan nantinya. Manfaat yang diperoleh dari program pengembangan diukur menggunakan akuntansi sumber daya manusia. Biaya yang dikeluarkan dalam program pengembangan akan diperbandingkan dengan manfaat yang diperoleh setelah pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan.

**Gambar 1. Kerangka Berpikir**



## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian naturalistik (alamiah) adalah penelitian yang lebih menekankan pada kealamian sumber data. Penelitian naturalistik bertujuan untuk mengetahui aktualitas, realitas sosial dan persepsi manusia melalui pengakuan informan yang mungkin tidak dapat diungkap melalui penonjolan pengukuran formal atau pertanyaan penelitian yang telah dipersiapkan terlebih dahulu.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif dipilih karena untuk dapat menganalisis dan membahas data/informasi yang diperoleh secara lebih mendalam, dan data yang mengandung makna yang tidak menekankan pada generalisasi. Selain itu, untuk menjelaskan permasalahan secara lebih rinci dan mendalam agar dapat menggambarkan secara lebih jelas kondisi permasalahan yang diteliti.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data sekunder. Data sekunder diperoleh melalui pihak ketiga dari PT. PAL Indonesia (Persero). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi.

#### **1. Wawancara**

Bentuk wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur. Kriteria informan dalam penelitian ini adalah :

- a. Bekerja di perusahaan menjabat sebagai manajer/kepala divisi dan telah bekerja di atas 5 (lima) tahun.
- b. Bekerja pada Divisi *Human Capital Management*, dan Divisi Akuntansi & Keuangan.

#### **2. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk meneliti peristiwa yang sudah berlalu berupa dokumen pribadi dan dokumen resmi. Data yang dibutuhkan dalam penelitian berupa hasil wawancara dengan pihak perusahaan berupa catatan tertulis atau perekaman audio, biaya-biaya yang

terkait dengan pengembangan sumber daya manusia, laporan keuangan audited, kebijakan akuntansi perusahaan, data karyawan, struktur organisasi, dan data-data lain yang dibutuhkan dalam penelitian.

### **Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan mengacu pada analisis data model Miles dan Huberman (1984). Miles dan Huberman (1984) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Teknik analisis ini berdasarkan pernyataan informan.

Tahapan analisis yang dilakukan peneliti untuk pembahasan penelitian ini adalah:

1. **Reduksi Data (*Reduction Data*)**. Langkah pertama yaitu dengan mereduksi data. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.
2. **Penyajian Data (*Display Data*)**. Setelah data di reduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Menurut Miles dan Huberman (1984) penyajian data dalam penelitian kualitatif paling sering menggunakan teks yang bersifat naratif.
3. **Kesimpulan/Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)**. Pada langkah terakhir, peneliti akan menarik kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

## **Keabsahan Data**

Keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2016: 273), triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Penelitian ini menggunakan 2 (tiga) tipe triangulasi dalam melakukan pengujian kredibilitas data yaitu triangulasi sumber, dan triangulasi teknik.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Profil Perusahaan**

PT. PAL Indonesia (Persero) merupakan salah satu industri yang memproduksi alat utama sistem pertahanan Indonesia khususnya matra laut. Keberadaannya memiliki peranan yang penting dan strategis dalam mendukung perkembangan industri kelautan nasional. Adapun tugas dan fungsi yang diemban oleh PT. PAL Indonesia (Persero) saat ini, antara lain adalah :

1. Melaksanakan rancangan bangunan kapal/non kapal.
2. Memproduksi beberapa kapal jenis kapal niaga maupun jenis kapal perang.
3. Melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan kapal maupun non kapal.
4. Melaksanakan penelitian dan pengembangan produk-produk yang merupakan peluang usaha.

Adapun Visi dan Misi PT. PAL Indonesia (Persero) adalah sebagai berikut.

### **Visi Perusahaan**

Perusahaan Konstruksi di Bidang Industri Maritim dan Energi Berkelas Dunia.

### **Misi Perusahaan**

- a. Kami adalah pembangun, pemelihara dan penyedia jasa rekayasa untuk kapal atas dan bawah permukaan serta *engineering procurement* dan *construction* di bidang energi.
- b. Kami adalah penyedia layanan terpadu yang ramah lingkungan untuk kepuasan pelanggan.
- c. Kami berkomitmen membangun kemandirian industri pertahanan dan keamanan matra laut, maritim dan energi kebanggaan nasional

## **Pembahasan**

Dalam mempertahankan keberlangsungan usaha dan menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, PT. PAL Indonesia (Persero) memiliki nilai unggul yang tidak dimiliki oleh para pesaing bisnis lainnya. Keunggulan tersebut merupakan suatu modal yang tidak berwujud namun memiliki pengaruh yang sangat besar yaitu *human capital*. PT. PAL Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang dalam kegiatan usahanya sangat mengandalkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Apabila *human capital* dalam perusahaan dikelola dengan maksimal, maka akan menciptakan *value added* bagi perusahaan yang kemudian dapat mendorong kinerja keuangan perusahaan dan terpenuhinya kepentingan *stakeholders*. Selain itu, ketika kinerja *human capital* semakin baik dalam perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat pengungkapannya dalam *annual report* sehingga dapat meningkatkan kepercayaan para *stakeholders* terhadap perusahaan.

Dalam hal ini telah dilakukan wawancara kepada 3 (tiga) orang informan yaitu :

1. Dra. Eko Rahayu Hariningsih sebagai Kepala Biro Perencanaan dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Divisi *Human Capital Management* (HCM) dan *Command Media* (CM).
2. Sukoco Adihartono, S.E. sebagai Kepala Biro Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Lurri Handayani, S.Ak sebagai Kepala Biro Akuntansi Umum.

## **Arti Penting Sumber Daya Manusia (Karyawan) PT. PAL Indonesia (Persero)**

PT. PAL Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang melaksanakan kegiatan bisnis utamanya dengan membutuhkan peran serta kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya. Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya PT. PAL Indonesia (Persero) sangat bergantung kepada karyawan-karyawannya. Dimulai dari perencanaan, pembuatan desain hingga perakitan sebuah kapal membutuhkan

peran dan kemampuan dari karyawan itu sendiri. Tanpa adanya sumber daya manusia, kegiatan bisnis tidak akan berjalan dengan lancar dan semestinya.

Gaol (2014: 697-698) menyatakan bahwa sumber daya manusia sebagai faktor sentral yang strategis dibentuk untuk menjalankan berbagai kepentingan visi perusahaan. Peran, kemampuan serta pengetahuan sumber daya manusia yang ada dalam PT. PAL Indonesia (Persero) dianggap sebagai *human capital* yaitu modal utama perusahaan yang menjalankan kegiatan bisnis untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sukoco Adihartono selaku Kepala Biro Manajemen Sumber Daya Manusia.

“Di PT. PAL Indonesia itu dari masa ke masa memang keunggulan SDM kita terletak pada kompetensinya. Jadi pembangunan kapal itu saat ini di PT. PAL Indonesia lebih banyak pelaksanaannya di SDM daripada ke mesin, terutama seperti konstruksi, permesinan, elektronika, pelistrikan kapal, dll di bagian produksinya, bagian engineering, lebih memanfaatkan ke SDM untuk memonitoring pekerjaan kapal. SDM memang aset terpenting kita, karena kompetensi pembangunan kapal itu yg memiliki kompetensinya memang di SDM-nya bukan di mesin atau alat-alat canggih yang kita miliki, jadi yang menjalankan mesin ya manusianya. Jadi kompetensi yang ada di manusianya itulah yang penting. Oleh karena itu, SDM di PT. PAL Indonesia bisa dikatakan Aset atau disebut *Human Capital*. SDM itu sendiri memang perlu dijaga, artinya dijaga dan ditingkatkan kompetensinya, dibimbing karyawannya agar betah dalam bekerja, serta dimotivasi.

Kecuali seperti pabrik yang dijalankan oleh robot atau otomasi mungkin iya, Sumber Daya Manusia tidak terlalu penting. Tapi kita bukan pabrik yang hanya membuat produk yang sama untuk jangka waktu yang panjang. Jadi Kapal yang kita buat itu by order dengan spesifikasi yang berbeda antara satu kapal dengan kapal lainnya hampir semuanya berbeda. Jadi di situ sangat memerlukan peran manusia mulai dari pemikiran, skillnya, waktu pengerjaan proyeknya itu sendiri jelas menggunakan sumber daya manusianya, dan memang sumber utama.”

Selain itu, Ibu Eko Rahayu Hariningsih sebagai Kepala Biro Perencanaan dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Divisi *Human Capital Management* (HCM) dan *Command Media* (CM) juga memberikan pendapat tentang peranan penting sumber daya manusia sebagai berikut.

“Sumber daya manusia yang ada di perusahaan kami sangat penting dan berharga. Karena yang menjalankan kegiatan bisnis utama perusahaan ya sumber daya manusia yang kita miliki.”

Begitu pentingnya peran Sumber Daya Manusia bagi perusahaan sebagai *human capital*. *Human capital* merupakan aset di dalam perusahaan yang mampu memberikan atau menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Keunggulan kompetitif mendorong terbentuknya penerapan strategi perusahaan yang baik sehingga terjadi peningkatan dalam kinerja perusahaan.

Penulis juga menganggap *human capital* yang ada dalam perusahaan memiliki peranan yang sangat penting. Apalagi di Era Industri 4.0 ini, pengetahuan dan kemampuan dari sumber daya manusia merupakan kunci sukses perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. *Human capital* yang dimiliki dengan pengetahuan dan kemampuan yang ada dapat memunculkan berbagai inovasi-inovasi terbaru, akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dalam persaingan.

### **Proses Perekrutan Karyawan PT. PAL Indonesia (Persero)**

Untuk menunjang kegiatan bisnisnya, PT. PAL Indonesia (Persero) membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten, berkualitas dan memiliki kompetensi yang tinggi. Langkah pertama yang diambil oleh PT. PAL Indonesia (Persero) dalam memperoleh sumber daya manusia yang berkompeten yaitu dengan cara melakukan proses rekrutmen. Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang baik dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia (Setiani, 2013).

Untuk mendapat calon karyawan yang berkualitas, maka perusahaan harus dapat melakukan proses rekrutmen yang baik (Pramudito, 2020). Perusahaan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan karyawannya. Rekrutmen yang dilakukan oleh PT. PAL Indonesia (Persero) didasarkan pada kebutuhan masing-masing divisi dan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

PT. PAL Indonesia (Persero) mempertimbangkan beberapa hal sebelum melakukan kegiatan rekrutmen. Pertimbangan-pertimbangan tersebut merupakan pengaruh dari faktor internal perusahaan, seperti anggaran perusahaan, tingkat prioritas, dan lain-lain. Seperti yang dinyatakan oleh Bapak Sukoco Adihartono selaku Kepala Biro Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut.

“Proses rekrutmen dilakukan dengan adanya permintaan kebutuhan akan karyawan pada masing-masing divisi. Akan tetapi, tidak semua permintaan kami terima. Jumlah permintaan karyawan kami sesuaikan dengan budget yang ada dan kami dahulukan yang prioritas. Untuk kriteria dari calon karyawan itu sendiri kami sesuaikan dengan spesifikasi dari masing-masing divisi.”

Untuk meminimalisir ketidaksesuaian kriteria calon karyawan yang diterima, PT. PAL Indonesia (Persero) melakukan prosedur rekrutmen dengan baik. Secara umum, proses rekrutmen di mulai dengan mengeluarkan pengumuman rekrutmen baik secara online maupun offline. Kemudian para pelamar akan mengikuti serangkaian tes seleksi seperti Tes Psikologi atau Tes Potensi Akademik, Tes Kesehatan, Tes Wawancara dan Tes Pemberkasaan. Semua serangkaian tes ini dilakukan dengan sistem gugur. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sukoco Adihartono selaku Kepala Biro Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut.

“Tahapannya sih umum. Rekrut kan kita cari orang-orang yang melamar ya, kalau yang kita cari itu bakal-bakalnya supervisi, kita bisa cari dari di area internal, karena rata-rata sudah pernah bekerja di bagian tersebut atau berpengalaman di bidang tersebut atau bisa juga kita ambil dari luar. Kalau dari luar kita bekerjasama dengan institusi negeri seperti PPNS atau ITS, karena supply skill yang cocok untuk kita ya universitas itu. Selain itu juga karena di ITS dan PPNS ada jurusan perkapalan. Kalau di level engineering dan designer dari ITS yang jurusan perkapalan atau kelautan.

Setelah kita cari sumber, tentunya ada seleksi. Seleksinya itu seperti umumnya, ada tes psikologi dan sistemnya sistem gugur ya. Setelah tes psikologi, tes kesehatan kemudian tes wawancara user atau kompetensi hingga akhirnya dia diterima.

Untuk ketiga tes tersebut, di seleksi tes psikologi ada tes wawancara psikologi juga itu memakai pihak ketiga untuk independensi juga sih. Karena kita tidak ada akses untuk psikologi jadi kita serahkan ke pihak ketiga, karena pelaksanaannya insidental tidak rutin, jadi kita tidak memiliki



staf untuk psikologi. Tes wawancara oleh user masing-masing, didampingi oleh, kita punya lembaga sertifikasi profesi, jadi di lembaga sertifikasi profesi itu kita punya daftar aksesori bersertifikat. Orang-orang yang bersertifikat aksesori itu dia yang berhak untuk menguji kompetensi teknis si calon karyawan didampingi oleh user-nya. Jadi pada saat wawancara kompetensi teknis itu ada aksesori sama user-nya.”

Tujuan utama rekrutmen adalah menyediakan sekumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan, sedangkan tujuan yang lebih spesifik adalah membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya (Meldona, 2009: 133). Untuk meminimalisir ketidaksesuaian kriteria calon karyawan yang diterima, PT. PAL Indonesia (Persero) memiliki kriteria-kriteria tertentu untuk calon pelamar baik secara fisik maupun kompetensinya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sukoco Adihartono selaku Kepala Biro Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut.

“Syarat-syarat sih yang pertama dia sehat dulu. Memang ada beberapa di kita sih posisi yang mewajibkan tidak buta warna. Laki-laki lebih diutamakan di posisi di lapangan seperti posisi engineer atau supervisi itu diutamakan laki-laki. Terus untuk posisi officer atau support perempuan boleh. Di lapangan prioritas laki-laki dan sejauh ini yang melamar di posisi lapangan hanya laki-laki. Kemudian syarat lain, memang kita utamakan yang berpengalaman. Berpengalaman artinya dia pernah bekerja di mana atau proyek apa, itu memang lebih diutamakan. Karena perusahaan kita ini proyektif, jadi orang-orang yang pernah bekerja di projectnya berarti ada pemahaman tentang bagaimana sih project itu yang dikerjakan.

Untuk fresh graduate, kita lihat kompetensinya. Memungkinkan fresh graduate untuk diterima, melihat ke kebutuhan user juga sih. Kebetulan nih posisi yang mau kita rekrut ini, sebelumnya telah diisi dengan orang yang expert, kemudian mau menggantikan dia, otomatis kan kita cari yang berpengalaman. Kecuali yang akan kita rekrut ini dia jarak pensiunnya masih agak panjang. Misal yang tadi jarak pensiunnya dekat dan waktu kaderisasi itu mepet, jadi kita usahakan cari yang berpengalaman. Jadi kalau misal jangka waktu kaderisasinya lumayan panjang ada satu atau dua tahun, fresh graduate bisa di terima.

Untuk fresh graduate yang memiliki pengalaman magang, di PT. PAL Indonesia (Persero) belum bisa dianggap sebagai pengalaman. Kecuali untuk fresh graduate yang mengikuti program magang bersertifikat. Selain itu, fresh graduate

juga bisa diterima, kalau seandainya ada rekomendasi seperti dari atasan atau ketua prodi dari institusi yang bekerjasama dengan PT. PAL Indonesia (Persero). Orang yang direkomendasikan tersebut nantinya akan tetap di tes sesuai standar PT. PAL Indonesia (Persero). Jika orang tersebut lolos semua serangkaian tes maka akan diterima sebagai karyawan PT. PAL Indonesia (Persero). Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sukoco Adihartono selaku Kepala Biro Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut.

“Kalau untuk perencanaan rekrut atau pra rekrut. Itu memang kita dari menpor plan dari divisi masing-masing. Jadi tiap tahun itu bikin menpor plan, misal di tahun 2020, sebelum tahun 2020 sudah bikin menpor plan di tahun 2020, jadi kebutuhan personil itu sekian-sekian. Data kebutuhan itu kita bandingkan, otomatis kita sinkronkan dulu juga dengan proyek yang akan datang dengan perencanaan strategis. Setelah jumlah kebutuhan kita bandingkan dengan kondisi relisting, misal dia menulis kebutuhan 7 orang dan sekarang ada 5 orang berarti akan terpenuhi 2 orang lagi. Kebutuhan itu kita kumpulkan dari semua divisi, kita rekap, jadi kebutuhan untuk rekrut di tahun 2020 sekian orang. Setelah itu, kita bandingkan juga dengan budget. Anggaran ada sekian, berarti kita bisa rekrut berapa dari itu. Misal kebutuhan total ada 100 dan budget ada sekian puluh juta, diproyeksikan 80 gak sampai 100, di situ kita bagi persentasenya ke masing-masing divisi tadi mana yang prioritas.

Untuk saat ini kita tiap tahun pasti ada rekrut. Memang kalau jumlahnya tidak selalu sama kadang besar kadang kecil sesuai dengan kebutuhan.”

Apabila rekrutmen yang dilakukan berjalan dengan baik dan calon karyawan yang diterima telah sesuai dengan standar kriteria perusahaan, maka perusahaan akan meminimalisir karyawan yang tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tepat waktu dan sering melakukan kesalahan dalam pekerjaan sehingga nantinya akan menghemat biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk memberikan pelatihan. Perusahaan hanya akan mengeluarkan biaya untuk program pengembangan karyawan yang menunjang pekerjaan dan tanggung jawabnya di masa yang akan datang.

### **Wujud Program Pelatihan dan Pengembangan PT. PAL Indonesia (Persero)**

Dalam dunia persaingan bisnis sekarang ini, kompetensi dari sumber daya manusia yang dimiliki merupakan peran yang sangat penting. Perusahaan yang

memiliki sumber daya manusia berkompeten, dapat menciptakan suatu inovasi-inovasi terbaru yang dapat memenangkan persaingan bisnis. Salah satu bentuk usaha dalam meningkatkan kompetensi karyawan adalah dengan memberikan pelatihan dan pengembangan. Dalam rangka mewujudkan upaya meningkatkan pertumbuhan bisnis secara berkesinambungan yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, PT. PAL Indonesia (Persero) melakukan penajaman strategi bisnis dan peningkatan efisiensi dalam proses produksi.

Program pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk setiap pegawai baik pada saat awal memasuki sebuah perusahaan maupun secara berkelanjutan mengikuti tuntutan pekerjaan (Panjaitan, 2017). Pelatihan awal bertujuan meningkatkan kompetensi yang harus dimiliki tenaga teknik, yang merupakan persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan (Panjaitan, 2017). Pada umumnya, setelah karyawan direkrut, diseleksi, dan ditempatkan, selanjutnya karyawan akan diberi pelatihan atau yang sering disebut *training*. Pelatihan awal ini diberikan untuk mengembangkan agar sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan dan organisasi (Gaol, 2014: 210).

Menurut Bapak Sukoco Adihartono selaku Kepala Biro Manajemen Sumber Daya Manusia, *training* yang dilakukan pada PT. PAL Indonesia (Persero) adalah sebagai berikut.

“Kebetulan menurut kami sih, kalo untuk *training* untuk karyawan baru memang belum ada. Jadi menurut kami lebih efektif langsung ke tempatnya. Cuma sebelum mereka turun ke tempat kerjanya, kita induksi dulu maksudnya kita perkenalkan visi misi, budaya organisasi, peraturan-peraturan, tata tertib, proses bisnis, profil perusahaan dan lain-lain itu kita perkenalkan semua kurang lebih sih waktunya 1 (satu) minggu. Kemudian setelah induksi itu, ada orientasi satu hari keliling area perusahaan. Baru setelah itu mereka langsung bekerja.”

Di tahun 2019, PT. PAL Indonesia (Persero) telah menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan menetapkan sasaran usaha dan laba usaha yang akan dicapai perusahaan di tahun 2019. Salah satunya adalah menyusun program rencana pelatihan yang mendukung strategi korporasi tersebut sehingga kebutuhan kompetensi dalam perusahaan dapat terpenuhi yang selanjutnya akan didapat

praktek kerja yang efektif dan efisien. Dengan disusunnya program pelatihan ini, meng-*cascading* tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dalam RKAP tahun 2019 ke dalam program pelatihan sehingga kebutuhan akan kompetensi karyawan terpenuhi selaras dengan visi dan misi PT. PAL Indonesia (Persero) dengan mempertimbangkan usulan pelatihan yang disampaikan oleh masing-masing Divisi.

Setiap tahunnya PT. PAL Indonesia (Persero) memberikan program pelatihan dan pengembangan kepada karyawannya dari masing-masing divisi. Perencanaan program pelatihan dan pengembangan PT. PAL Indonesia (Persero) dilakukan setiap awal tahun yaitu pada awal bulan Januari dengan Divisi Sumber Daya Manusia & Umum mengirimkan memorandum perihal *Training Needs Analysis & Rencana Pelatihan 2019* kepada tiap-tiap divisi dalam PT. PAL Indonesia (Persero).

Hal ini sejalan dengan pernyataan Ibu Eko Rahayu Hariningsih sebagai Kepala Biro Perencanaan dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Divisi *Human Capital Management (HCM)* dan *Command Media (CM)* sebagai berikut.

“Kita kirim memo, kalau program pelatihan itu kita kan punya rencana, tetapi biar sesuai dengan divisi, maka kita minta divisi untuk memberikan masukan. Kita kirim memo seperti ini lalu divisi membalas. Untuk program pelatihan dan pengembangan diberikan secara merata ke seluruh divisi. Setiap tahun masing-masing divisi memberikan masukan program pelatihan. Dan pemberian program pelatihan ini disesuaikan dengan anggaran serta sesuai kebutuhan juga. Untuk pemilihan karyawan yang akan diberikan program pelatihan dilakukan oleh kedua belah pihak antara divisi *Human Capital* dan divisi yang bersangkutan. Misal seperti *train of the trainer* itu memang untuk orang-orang yang membawahi anak buah dan kita kasih *guide*.”

Setiap tahun dalam merencanakan suatu program pelatihan dan pengembangan harus mempertimbangkan anggaran yang tersedia terlebih dahulu. Untuk kekurangan biaya pelatihan dianggarkan pada biaya pengembangan personil masing-masing Divisi. Selain menggunakan sebagian dana PMN, untuk kekurangannya dianggarkan pada biaya pengembangan personil masing-masing divisi yaitu sebesar 5% dari total biaya personil dari 1 (satu) tahun. Seperti pernyataan Ibu Eko Rahayu Hariningsih sebagai Kepala Biro Perencanaan dan

Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Divisi *Human Capital Management* (HCM) dan *Command Media* (CM).

“Dalam proses perencanaan program pelatihan dan pengembangan kita mempertimbangkan dari sisi anggaran. Jadi masukan program pelatihan dari masing-masing divisi kita sesuaikan dengan anggaran yang tersedia. Biaya untuk program pelatihan karyawan non divisi kapal selam berasal dari korporet dari sebagian dana PMN. Kita dari tahun 2011 - 2019 pakai biaya PMN sebesar 17 Miliar. Dan untuk kekurangannya kita ambil dari biaya personil yaitu sebesar 5% dari total biaya personil selama 1 (satu) tahun. Penentuan besarnya biaya personil ini merupakan kebijakan perusahaan dalam RKAP.”

Program pelatihan dan pengembangan lanjutan perlu diberikan untuk meningkatkan kompetensinya ke jenjang keahlian yang lebih tinggi dibidangnya atau penyesuaian apabila ada teknologi baru yang harus ditangani dibidangnya atau membentuk kemampuan baru jika pindah bidang kerjanya (Panjaitan, 2017). Dalam PT. PAL Indonesia (Persero) program pelatihan dan pengembangan yang diberikan pada umumnya diindikasikan oleh beberapa faktor antara lain:

1. Sering terjadi kegagalan tugas sebanyak 3,82%.
2. Pemenuhan persyaratan jabatan sebanyak 24,84%.
3. Kebutuhan pengembangan personil sebanyak 45,86%.
4. Perkembangan teknologi sebanyak 6,37%.
5. Perluasan bidang usaha.
6. Persyaratan sertifikasi sebanyak 19,11%.

Jenis *training* yang diberikan beraneka ragam sesuai dengan kebutuhan, yaitu seperti sertifikasi, pemberian pelatihan, melakukan sosialisasi, mengadakan seminar, peningkatan personal skill, memberikan pendidikan seperti manajemen resiko, manajemen investasi, dan lain-lain. Program pelatihan dan pengembangan juga diberikan pada saat sebelum pelaksanaan suatu program kegiatan. Hal ini dilakukan untuk menunjang program kegiatan yang akan dilakukan, seperti program kegiatan pembuatan kapal selam yang dilakukan PT. PAL Indonesia (Persero). Sesuai dengan pernyataan Ibu Eko Rahayu Hariningsih sebagai Kepala Biro Perencanaan dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Divisi *Human Capital Management* (HCM) dan *Command Media* (CM) sebagai berikut.

“Setiap perencanaan program kerja pasti dipersiapkan dengan program pelatihan terlebih dahulu. Seperti untuk program kegiatan kerja pembuatan kapal selam, memang kita bekerjasama dengan Korea Selatan untuk memberikan pendidikan dan pelatihan khusus tentang pembuatan kapal selam. Kita mengirimkan sebanyak 206 karyawan ke Korea Selatan. Kita benar-benar mempersiapkannya, karena ini merupakan program kegiatan kerja yang besar, dan kita tidak mau ada kesalahan. Selama program kegiatan pembuatan kapal selam kita dibiayai oleh Kemenhan. Program pembuatan kapal selam ini berlangsung sejak tahun 2011 hingga sekarang.”

Setelah program pelatihan dan pengembangan diberikan dan telah terlaksana, maka akan dilakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari program pelatihan dan pengembangan yang diberikan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Eko Rahayu Hariningsih sebagai Kepala Biro Perencanaan dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Divisi *Human Capital Management* (HCM) dan *Command Media* (CM) sebagai berikut.

“Karyawan yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan, nantinya akan kita evaluasi. Evaluasi ini kan dilakukan sebagai umpan balik dari program pelatihan yang telah dilaksanakan. Setiap 6 bulan sekali kita akan evaluasi hasil program pelatihan. Evaluasi hasil program pelatihan ini berupa form yang kita berikan ke pimpinannya untuk mengetahui apakah ada perubahan pada karyawan yang diberi pelatihan. Dan sejauh ini, program pelatihan yang kita beri selalu berhasil.”

Secara keseluruhan program pelatihan yang diberikan memberikan perubahan pada karyawan tersebut. Perubahan tersebut sangat terasa bagi perusahaan. Perubahan yang terjadi pada karyawan antara lain meningkatnya kompetensi dan kinerja karyawan, karyawan semakin termotivasi untuk giat bekerja dan munculnya inovasi-inovasi baru.

### **Perlakuan dan Pengungkapan *Human Capital* dalam laporan keuangan PT. PAL Indonesia (Persero)**

Dalam era industri 4.0 ini, *human capital* yang dimiliki perusahaan sangatlah berperan penting. Dimana, pengetahuan, kompetensi dan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Walaupun *Human Capital* tidak dapat memberikan manfaat secara langsung pada

perusahaan, akan tetapi *human capital* dirasa dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan. Oleh karena itu, *human capital* harus diungkapkan dalam laporan keuangan dan diperlakukan sebagai aset perusahaan. Namun, dalam pengungkapannya pada laporan keuangan perusahaan sering kali menghadapi kesulitan yaitu terletak pada pengukuran biaya. Selain itu, apabila *human capital* diungkapkan dalam laporan keuangan apakah dapat memberikan manfaat jangka panjang untuk perusahaan, mengingat sering terjadi keluar masuknya karyawan dalam perusahaan.

Sejak tahun 2011, PT. PAL Indonesia (Persero) telah mengakui biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya sebagai investasi perusahaan. PT. PAL Indonesia (Persero) menyadari pentingnya *human capital* yang dimiliki, mengingat hampir seluruh kegiatan usahanya membutuhkan pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya. Biaya-biaya yang diakui sebagai investasi *human capital* yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan seperti biaya pelatihan dan pengembangan. Sedangkan, untuk biaya-biaya seperti gaji, tunjangan, bonus, dan lain-lain diakui sebagai beban oleh perusahaan yang setiap tahunnya dihapuskan. Biaya pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai investasi *human capital* karena dapat memberikan manfaat jangka panjang oleh perusahaan di masa depan. PT. PAL Indonesia (Persero) memiliki kebijakan untuk mengakui biaya pelatihan dan pengembangan sebagai investasi *human capital*, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk program pelatihan diatas 5 juta rupiah diakui sebagai investasi.

Ibu Eko Rahayu Hariningsih sebagai Kepala Biro Perencanaan dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Divisi *Human Capital Management* (HCM) dan *Command Media* (CM) menyatakan sebagai berikut.

“Sejak tahun 2011, biaya yang dikeluarkan PT. PAL Indonesia untuk pengembangan karyawan mulai diakui sebagai investasi. Biaya yang dikeluarkan untuk program pelatihan diatas 5 (lima) juta maka diakui sebagai investasi. Kita (Divisi HCM) hanya memberikan masukan pada bagian akuntansi, biaya-biaya mana saja yang masuk investasi.”

Hal ini sejalan dengan Ibu Lurri Handayani sebagai Kepala Biro Akuntansi Umum yang menyatakan sebagai berikut.

“Biaya yang diakui sebagai investasi sumber daya manusia adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk program pelatihan, sertifikasi, pengembangan SDM struktural, dan pelatihan yang diberikan oleh karyawan yang akan maju sebagai kadep atau ketahap selanjutnya. Kalau dalam divisi akuntansi, biaya-biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan SDM seperti pelatihan dan sertifikasi PSAK, sertifikasi akuntan biaya.

Selain itu, mulai tahun 2011 ada dana PMN yang diposkan untuk SDM yang ditujukan untuk pengembangan SDM. Jadi seluruh biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan SDM yang menggunakan dana PMN diakui sebagai investasi perusahaan. Untuk biaya akomodasi seperti transportasi, uang makan, penginapan, dll yang berasal dari dana PMN diakui sebagai investasi SDM.”

Investasi dalam *human capital* yang dilakukan PT. PAL Indonesia (Persero) diungkapkan dalam laporan keuangan dan diakui sebagai aset yaitu tepatnya pada aset tidak berwujud dengan umur ekonomis selama 4 tahun. Nilai aset tak berwujud yang tercatat dalam laporan keuangan PT. PAL Indonesia (Persero) menggunakan model biaya. Untuk mengakui investasi *human capital* sebagai aset tidak berwujud haruslah berhati-hati, dan mempertimbangkan apakah ada manfaat yang bisa dirasakan oleh perusahaan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Lurri Handayani sebagai Kepala Biro Akuntansi Umum menyatakan sebagai berikut.

“Biaya-biaya tersebut dicatat dalam aset lain-lain tidak berwujud. Jadi untuk program pelatihan dan pengembangan pengajuannya dari divisi SDM itu dicatat sebagai aset tak berwujud dalam penyelesaian. Nanti setelah direalisasikan akan dicatat pada aset lain-lain tidak berwujud. Pengukuran nilainya menggunakan metode *at cost* sesuai dengan pelatihan.

Semua biaya dari dana PMN dimasukkan dalam aset tidak berwujud. Ini kebijakan dari perusahaan, investasi PMN termasuk sebagai aset tidak berwujud. Mulai dari biaya program pelatihan dan pengembangan hingga biaya akomodasi seperti biaya transportasi, biaya penginapan dan lain-lain itu dicatat sebagai aset tak berwujud. Tapi kalau program pelatihan dan pengembangan yang tidak berasal dari dana PMN maka biaya akomodasi tersebut akan dimasukkan sebagai biaya pada masing-masing divisi karena tidak termasuk investasi. Biaya itu tadi dimasukkan ke Beban Lain-lain.

Dalam aset tidak berwujud ada yang disusutkan yaitu untuk program TOT kapal selam, pembuatan atau pembangunan kapal selam dan kapal TKR. Penyusutannya menggunakan metode garis lurus (*straight line*) yaitu selama



4 tahun. Untuk kegiatan yang lainnya tidak disusutkan. Untuk pencatatannya kita sudah sesuai dengan PSAK 19: Aset Takberwujud.

Untuk penyusutannya baru dimulai di tahun 2019 hingga 4 (empat) tahun ke depan, karena program TOT kapal selam baru selesai. Program pelatihan kapal selam ini dilakukan pada tahun 2014.”

PT. PAL Indonesia (Persero) mengungkapkan investasi *human capital* sebagai aset tidak berwujud akan berdampak pada laporan keuangan. Dalam laporan keuangan perusahaan, aset yang dimiliki oleh PT. PAL Indonesia (Persero) meningkat karena biaya yang dikeluarkan untuk program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia diakui sebagai aset tidak berwujud. Serta, terjadi peningkatan laba perusahaan karena biaya yang dikeluarkan tidak diakui sebagai beban namun sebagai aset perusahaan. Akan tetapi, juga berpengaruh terhadap laba karena investasi tersebut menambah beban penyusutan perusahaan setiap tahunnya.

Selain itu, dampak lain yang dirasakan oleh PT. PAL Indonesia (Persero) dalam penerapan akuntansi sumber daya manusia pada laporan keuangan adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia lebih *ter-monitoring* dan dapat terproyeksi. Dengan adanya program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, dapat meningkatkan produktivitas sumber daya manusia yang ditandai dengan peningkatan kualitas sehingga berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Eko Rahayu Hariningsih sebagai Kepala Biro Perencanaan dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Divisi *Human Capital Management (HCM)* dan *Command Media (CM)* sebagai berikut.

“Kalau untuk dampaknya dalam laporan keuangan yang pasti aset kita kelihatan besar dan menambah laba karena biaya yang dikeluarkan diakui aset bukan diakui sebagai beban.”

Ibu Lurri Handayani sebagai Kepala Biro Akuntansi Umum menyatakan sebagai berikut.

“Kita tidak mengalami kesulitan dalam pengungkapan di laporan. Kalau keuntungannya dalam penerapan ASDM sih ada. Kita lebih bisa memonitoring atas biaya-biaya yang dikeluarkan sebagai dasar dari awal

yang harus dikeluarkan, biaya dan beban apa yang sudah dikeluarkan untuk pengembangan sudah bisa terproyeksi. Selain itu meningkatnya secara produktivitas karyawan, peningkatan kualitas SDM sehingga berpengaruh ke kinerja. Untuk kelemahannya tidak ada, sudah sesuai PSAK yang berlaku.”

Pengungkapan investasi sumber daya manusia yang diakui sebagai aset takberwujud dalam laporan keuangan PT. PAL Indonesia (Persero). Selain diungkapkan dalam laporan keuangan, *Human Capital* pada PT. PAL Indonesia (Persero) juga diungkapkan dalam Laporan *Management* yang dilaporkan per triwulan dan diungkapkan dalam Laporan Investasi Bulanan Perusahaan yang dilaporkan setiap bulannya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari pembahasan di atas dapat ditarik kesimpulan, PT. PAL Indonesia (Persero) menganggap sumber daya manusia yang dimilikinya merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan. PT. PAL Indonesia (Persero) setiap tahunnya memberikan program pelatihan dan pengembangan pada sumber daya manusianya untuk meningkatkan kompetensi. Selain itu, program pelatihan dan pengembangan juga diberikan untuk mempersiapkan program kegiatan kerja yang akan dilakukan seperti pembuatan/pembangun kapal selam dan TKR. Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh PT. PAL Indonesia (Persero) untuk program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dianggap sebagai investasi dalam *human capital* dan diakui sebagai aset tidak berwujud dalam laporan keuangan. Pengakuan investasi dalam *human capital* sebagai aset tidak berwujud akan disusutkan selama umur ekonomisnya yaitu sebesar 4 tahun. Pengungkapan investasi *human capital* pada laporan keuangan, PT. PAL Indonesia (Persero) menerapkan PSAK 19: Aset Takberwujud. Adapun manfaat yang dirasakan oleh PT. PAL Indonesia (Persero) adalah lebih dapat me-*monitor*-ing atas biaya-biaya yang dikeluarkan sebagai dasar dari awal yang harus dikeluarkan, biaya dan beban apa yang sudah dikeluarkan untuk pengembangan sudah bisa terproyeksi. Selain

itu, meningkatnya secara produktivitas sumber daya manusia, peningkatan kualitas SDM sehingga berpengaruh ke kinerja.

### **Keterbatasan dan Saran**

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam perolehan informasi yang lebih detail terkait *human capital*. Hal ini dikarenakan peneliti kurang mahir dalam melakukan wawancara sehingga kurang membangun kepercayaan informan untuk memberikan informasi yang lebih detail.

Saran yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian selanjutnya dapat melakukan pada perusahaan terbuka atau perusahaan yang *go-public*. Dengan entitas yang berbeda diharapkan dapat memberikan tambahan referensi mengenai *human capital*.
2. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggali informasi lebih detail, sehingga peran penting *human capital* dan pengungkapannya dalam perusahaan dapat terungkap lebih maksimal.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alafi, F. dan S. Suranta. 2018. Pengungkapan Akuntansi Sumber Daya Manusia dan Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Vol. 6 No. 1 Juni 2018*.
- Aprilia, H. D. 2016. Pengembangan *Human Capital* dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pemasar Produk Asuransi Jiwa (Studi Pada Asuransi Prudential Indonesia Tahun 2015). *Tesis*. Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
- Chaudhry, N. I. dan M. A. Roomi. 2010. Accounting For The Development of Human Capital in Manufacturing Organizations, A Study of The Pakistani Textile Sector. <http://dx.doi.org/10.1108/14013381011095463>. 25 Juni 2019 (11:29).
- Detik Finance. 2015. Apa Kabar Program Pembuatan Kapal Selam Pertama RI ?. <https://m.detik.com/finance/industri/d-2915311/apa-kabar-program-pembuatan-kapal-selam-pertama-ri>. 15 Desember 2019 (15.30).
- Dewanti, N., W. Susanti, dan Mahsina. 2016. Analisis Penerapan Disclosure Akuntansi Sumber Daya Manusia terhadap Laporan Keuangan PT. Kedawang Setia Industrial Tbk di Surabaya Berdasarkan Prinsip-Prinsip SAK IFRS. <http://fe.ubhara.ac.id/ojs/index.php/equity/article/view/227>. 10 Mei 2019 (10:37).

- Flamholtz, E.G. 1985. *Human Resource Accounting, 2nd ed.* Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Flamholtz, E.G., N.R. Kannan, dan M.L. Bullen. 2004. Human resource accounting today: contributions, controversies and conclusions. *Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 8 No. 2, pp. 23-37.*
- Gaol, CHR Jimmy L. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia.* PT Gramedia Widia Sarana. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia.* BPFE. Yogyakarta.
- Ikhsan, A. 2008. *Akuntansi Sumber Daya Manusia Satu Pengantar.* Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Indrajaya, A. 2015. Pengaruh Modal Intelektual terhadap Nilai Perusahaan studi Empiris di Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2011-2013. *Skripsi.* Program Studi Akuntansi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Kambey, M. D. 2015. Analisis Perlakuan Akuntansi Sumber Daya Manusia Sebagai Asset Entitas (Studi Kasus Pada PT. Sinar Purefoods International Bitung. *Tugas Akhir.* Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Politeknik Negeri Manado Fakultas Akuntansi Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan.
- Miles, M. B. dan A. M. Huberman. 1984. *Analisis Data Kualitatif.* Terjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. 1992. Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta.
- Nugraha, P. C., H. Susilo, dan E. K. Aini. 2018. Pengaruh Human Capital terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Advertising dan Periklanan Malang yang Terdaftar pada Asosiasi Advertising dan Periklanan Malang). *Jurnal Adminitrasi Bisnis (JAB), Vol. 57 No. 2 April 2018.*
- Panjaitan, M. 2017. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai PT. Indojaya Agrinusa. *Jurnal Ilmiah Methonomi, Vol. 3 No. 2, Juli – Desember 2017.*
- Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. PAL Indonesia (Persero). [https://pal.co.id/our\\_company/corporate\\_profile?lang=ina](https://pal.co.id/our_company/corporate_profile?lang=ina). 14 Desember 2019 (15.45).
- Pradhitya, I. B. P. 2015. Analisis Eksistensi Akuntansi Sumber Daya Manusia Pada Krisna Holding Company. *Skripsi.* Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Ganesha.
- Pramudito, J. O., C. Widayati, dan R. Ratwidita. Pengaruh Proses Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja (Studi Kasus pada PT. AIA Financial). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol. 3 No. 01 Maret 2017.*

Profil PT. PAL Indonesia (Persero).  
[https://id.m.wikipedia.org/wiki/PAL\\_Indonesia\\_\(perusahaan\)](https://id.m.wikipedia.org/wiki/PAL_Indonesia_(perusahaan)). 14  
Desember 2019 (16.10).

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta. Bandung.