

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) mengkaji dan memposisikan manusia sebagai suatu bentuk kapital atau dikenal dengan istilah modal manusia (*human capital*) seperti layaknya bentuk-bentuk kapital yang lain. Seperti yang dikemukakan oleh Yuniarsih (2008:17) “Manusia diposisikan sebagai bentuk kapital (*human capital*) seperti bentuk-bentuk kapital lainnya (seperti teknologi, mesin, tanah, uang, dsb) yang sangat menentukan terhadap pertumbuhan produktivitas organisasi”. Sehingga sumber daya manusia menjadi faktor produksi yang penting seperti faktor-faktor produksi lainnya. Bahkan sumber daya manusia memiliki keunggulan dibandingkan dengan faktor-faktor produksi lain. Pentingnya hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Mathis & Jackson (2006:76) menyebutkan bahwa keunggulan SDM dibandingkan faktor produksi lainnya dalam strategi persaingan suatu perusahaan seperti: kemampuan inovasi dan entrepreneurship, kualitas yang unik, keahlian yang khusus, pelayanan yang berbeda dan kemampuan produktivitas yang dapat dikembangkan sesuai kebutuhan.

Peranan sumber daya manusia, sama dan bahkan lebih baik dari faktor modal lain. Dengan lebih baik dan berkembangnya peranan tersebut, maka menggeserkan pula konsep *human resources management* kepada *human capital management*. Menurut Kearns 2005 (dalam Goal, 2014: 703) konsep *human capital management* berbeda dengan *human resource management*, jika *human resource management* berpendapat bahwa manusia dianggap signifikan sebagai biaya dan harus dikelola

yang merugikan perusahaan, *human capital* menganggap manusia sebagai *asset intangible* bukan merupakan *overhead* dan mampu menciptakan nilai. Manusia memiliki kelebihan kemampuan yang jika digunakan dan disebarakan akan semakin bertambah baik bagi individu itu sendiri atau untuk organisasi.

Konsep *human capital* sebenarnya sudah ada sejak zaman klasik. Adam Smith 1776, Heinrich Von Thunen 1875 dan para teorisi klasik lainnya sebelum abad ke-19 yang menekankan pentingnya investasi keterampilan manusia (Irianto, 2011:6). Schultz (1961:4) kemudian memperlihatkan bahwa pembangunan sektor pendidikan dengan sumber daya manusia sebagai fokus dan intinya telah memberikan kontribusi langsung terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara, melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan produksi dari tenaga kerja. Penemuan dan cara pandang ini telah mendorong ketertarikan sejumlah ahli untuk meneliti mengenai ekonomi dan pendidikan itu sendiri. Konsep ini kemudian terus dikembangkan oleh Bowmen, Denison dan Becker 1968 (Irianto, 2011:7). Selain itu fakta lain dari penelitian yang dilakukan Wealtherly (2003:92) bahwa penilaian dan pengukuran *human capital* sangat penting. Pertama, kompetisi dalam lingkungan bisnis adalah akibat dari globalisasi perdagangan dan perkembangan beberapa sektor kunci seperti telekomunikasi, transportasi, dan jasa-jasa keuangan. Kedua, perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat terutama setelah kemunculan internet. Kedua perkembangan ini secara dramatis telah merubah struktur bisnis dan mendorong *intangibles asset* memegang peran yang kian penting bagi perusahaan. Alasan tersebutlah yang membuat *human capital* menarik perhatian untuk dikaji lebih dalam oleh peneliti.

Investasi *human capital* dapat dilakukan dengan pendidikan, pelatihan, informasi, kesehatan, dan moral (Becker, 1993:60). Pendidikan dan pelatihan

merupakan investasi yang paling umum dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta sikap dari seorang manusia. Semakin tinggi pendidikannya biasanya seseorang akan semakin terbuka pada pengalaman baru, semakin kuat cakrawala berfikirnya untuk meningkatkan kemampuan. Karena menurut kamus Webster 1962 (dalam Fattah, 2009:14), pendidikan merupakan proses pelatihan dan pengembangan pengetahuan pikiran, karakter dan lain-lain. Pelatihan akan lebih efektif bila sebelumnya didasari dengan pendidikan berkualitas, Dalam dunia kerja pendidikan dilakukan dengan *on the job training* yakni pelatihan dengan instruksi pekerjaan. Pelatihan dengan cara *on the job training* tidak memerlukan terlalu banyak biaya karena dilakukan dalam aktivitas kerja.

Pada dunia nyata dalam pekerjaan terkadang pengetahuan yang di terima di sekolah belum begitu cocok dan pas pada pekerjaan yang dilakukan. Apalagi untuk *fresh graduate* yang belum berpengalaman di dunia kerja. Bimbingan dan latihan dari senior atau supervisor benar-benar dibutuhkan. Supaya lebih efektif dan tepat guna maka perusahaan biasanya melaksanakan sebuah pelatihan *on the job training* (pelatihan dengan intruksi pekerjaan) sehingga pekerja pemula terampil menerapkan pengetahuan yang didapatkan dibangku sekolah dengan tuntutan pekerjaan yang sebenarnya. Pelatihan dengan intruksi pekerjaan (*on the job training*) yang dilakukan akan menimbulkan peningkatan produktivitas tenaga kerja yang dimiliki perusahaan. Kecepatan yang dihasilkan dari produktivitas akan dapat menurunkan biaya produksi, sehingga kalkulasi perusahaan dapat menetapkan harga jual lebih rendah. Konsumen dapat membeli dengan harga murah, maka terjadilah peningkatan permintaan. Perusahaan memperoleh keuntungan dari *repeat order* yang terjadi, akhirnya akan memberikan upah kerja yang lebih baik lagi pada karyawannya.

Pendapatan dapat meningkat seiring peningkatan kualitas *human capital*. Dengan menginvestasikan dirinya pada pelatihan diharapkan seseorang akan mampu meningkatkan keterampilan dalam bekerja sehingga pendapatan naik dan mendapat kesejahteraan hidup. Investasi dalam pelatihan akan menjadikan nilai tambah

tersendiri bagi seseorang di masa yang akan datang, dengan mengorbankan waktu dan biaya saat ini seseorang tersebut dapat menikmati pendapatan yang lebih besar di kemudian hari. Nilai ekonomisnya terus berkembang melalui proses penambahan nilai seperti peningkatan wawasan, keterampilan, sikap, perilaku, dan keahlian.

Kenyataannya, selama ini pengukuran keberhasilan perusahaan lebih banyak dinilai dari laporan keuangan. Padahal keuangan bisa meningkat karena ada kekuatan dari perilaku karyawan yang berkualitas sehingga menghasilkan profit dan benefit yang tinggi. Dasar pemikiran tentang pentingnya meningkatkan kualitas *human capital* bahwasanya *human capital* merupakan ruh sebuah perusahaan. Sebuah komunitas bisnis atau perusahaan akan menjadi lambat, tidak berarti dan tergilas zaman, jika kualitas manusia didalamnya sakit (tidak berkemampuan). Akhirnya menjadi buih yang banyak dan tidak diperhitungkan dalam cepatnya laju ekonomi.

Human capital yang unggul akan menjadikan perusahaan atau organisasi berbeda dengan perusahaan atau organisasi lainnya. Keunikan yang dibawa setiap *human capital* itulah yang membedakannya. Karena, pentingnya peran *human capital* yang begitu besar dalam perusahaan, maka, manajemen perusahaan harus lebih proaktif menjadikan karyawannya sebagai *human capital* berkualitas. Perhatian dan pengembangan secara terus menerus harus dilakukan untuk mendapatkan *human capital* yang berkualitas tersebut supaya mampu menghadapi kedinamisan lingkungan bisnis. Terangkatnya penelitian tentang *human capital* ini diharapkan dapat sedikit mengisi kekosongan penelitian terkait topik tersebut. Penelitain *human capital* yang berkualitas diharapkan mampu memberikan performa tinggi untuk meningkatkan produktivitas dan pendapatan.

Penelitian *human capital* ini dilakukan pada sebuah perusahaan BUMN yang bergerak dibidang penyediaan kebutuhan senjata (Alutsista) untuk mendukung

kemandirian pertahanan dan keamanan Negara Republik Indonesia. Dengan adanya dukungan pemerintah untuk menggunakan alutsista produksi dalam negeri, maka PT Pindad Persero harus lebih siap dalam meningkatkan kemampuan, baik teknologi ataupun sumber daya manusianya. Dalam hal sumber daya manusia PT Pindad selalu berusaha meningkatkan dan mengembangkan kompetensi karyawannya, dengan mempunyai departemen khusus *Human Capital* dan Pengembangan Organisasi (HCPO). HCPO membawahi salah satunya divisi *learning center*.

Pada laporan kesehatan perusahaan tiga tahun terakhir terlihat bahwa PT Pindad (Persero) mengalami naik turun kualitas SDM (*human capital*) berikut laporanya:

No	URAIAN	RKAP 2013 2013 RKAP		Realisasi 2013 2013 Realization		Realisasi 2012 2012 Realization		DESCRIPTION
		Nilai Value	Skor Score	Nilai Value	Skor Score	Nilai Value	Skor Score	
I	Aspek Keuangan							Financial Aspect
1	Return On Equity (ROE)	12,82%	16,00	15,25%	20,00	13,14%	18,00	Return On Equity (ROE)
2	Return On Investment (ROI)	12,71%	10,50	8,21%	6,00	7,14%	6,00	Return On Investment (ROI)
3	Cash Ratio	30,93%	4,00	17,24%	3,00	22,62%	3,00	Cash Ratio
4	Current Ratio	209,41%	5,00	144,56%	5,00	137,04%	5,00	Current Ratio
5	Collection Period	74 hari	4,50	60 hari	4,50	48,21 hari	5,00	Collection Period
6	Inventory Turn Over	119 hari	4,00	173 hari	4,50	212,82 hari	1,80	Inventory Turn Over
7	Total Asset Turn Over	109,01%	4,50	68,77%	3,50	61,72%	3,00	Total Asset Turn Over
8	Total Modal Sendiri terhadap Total Aset	44,83%	9,00	26,21%	7,25	30,23%	10,00	Total Equity to Total Assets
Total Bobot I		57,50		53,75		51,80		Total Weight I
II	Aspek Operasional							Operational Aspect
1	Peningkatan kualitas SDM	Baik sekali	4,00	Baik	3,20	Baik sekali	4	SDM quality improvement
2	Ketepatan waktu penyerahan	Baik sekali	7,00	Baik sekali	7,00	Baik sekali	7	Timeliness of delivery
3	Kepedulian terhadap lingkungan	Baik sekali	4,00	Baik sekali	4,00	Baik sekali	4	Concern for the environment
Total Bobot II		15,00		14,20		15,00		Total Weight II
III	Aspek Administrasi							Administration Aspect
1	Laporan Perhitungan Tahunan	x≤4 bulan	3,00	x≤4 bulan	3,00	x≤4 bulan	3,00	Calculation of Annual Reports
2	Rancangan RKAP	x≤2 bulan	3,00	x≤2 bulan	3,00	x≤2 bulan	3,00	RKAP draft
3	Laporan Periodik	x≤0 hari	3,00	x≤0 hari	3,00	x≤0 hari	3,00	Periodic reports
4	Kinerja PKBL:							PKBL Performance:
	Efektifitas penyaluran dana	97,98%	3,00	42,95%	3,00	90,48%	3,00	The effectiveness of the distribution of funds
	Tingkat Kolektibilitas (Pengembalian Pinjaman)	78,60%	3,00	79,64%	3,00	99,66%	3,00	Collectibility level (Loan Return)
Total Bobot III		15,00		15,00		15,00		Total Weight III
TOTAL I+II+III		87,50		82,95		81,80		TOTAL I+II+III
Kualifikasi		Sehat "AA"		Sehat "AA"		Sehat "AA"		Qualification

Gambar 1.1 Laporan Kesehatan Perusahaan
Sumber : Laporan tahunan 2013 PT Pindad Persero

Berdasarkan laporan kesehatan perusahaan di atas, bahwa tingkat kesehatan perusahaan keseluruhan mendapatkan nilai AA artinya perusahaan sudah sehat, namun khususnya pada aspek operasional point peningkatan kualitas SDM (*human capital*) pada tahun 2013, telah mengalami penurunan, dari skor 4,00 di tahun 2012

menjadi skor 3,30 pada tahun 2013. Artinya perusahaan mengalami penurunan kualitas *human capital* sebesar 17.5%. Berdasarkan tabel 1.2 dikatakan pelatihan karyawan mengalami peningkatan 70% namun disisi lain laporan kesehatan perusahaan memperlihatkan adanya penurunan kualitas 17.5%.

Kesenjangan ini merupakan hal yang akan diungkap dalam penelitian ini. Namun demikian menurut studi pendahuluan dari hasil wawancara serta studi pustaka yang dilakukan terjadinya penurunan kualitas (*human capital*) tersebut karena faktor-faktor sebagai berikut:

Pertama pelatihan, dilihat dari evaluasi yang dilakukan bagian *learning center* melalui angket yang diberikan pada peserta setelah bahwa peserta pelatihan dibagi menjadi dua kategori yang benar-benar membutuhkan pelatihan tersebut dan yang hanya sekedar hadir dalam pelatihan sebagai pemenuhan tugas. Oleh karena itu keadaan seperti ini menjadi bahan bagi penulis untuk lebih dalam memahami efektivitas pelatihan *on the job* yang diselenggarakan. *Learning center* menyediakan program pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan dengan minimal jam pelatihan setiap karyawan 42 jam per tahun. Artinya jika dapat melakukan pelatihan lebih banyak, lebih baik karena melebihi standar. Berikut data pelatihan yang diselenggarakan pada lima tahun terakhir.

Tabel 1.1

Rekapitulasi Pencapaian Jam Orang Pelatihan (JOP) PT Pindad (Persero)

No	Tahun	Target	Realisasi	Prosentase	Personil	JOP
1	2009	112,200	101,693	90,64	2753	36.94
2	2010	112.000	105,525	94,22	2649	39.84
3	2011	97,740	120,175	122,95	2324	51,71
4	2012	93,490	94,180	100,74	2337	40,04
5	2013	101,868	113,868	111,79	2312	49,81

Sumber: Laporan tahunan 2013 PT Pindad Persero

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa pada tahun ke tahun JOP fluktuatif dan pada tahun 2013 pelatihan dapat terlaksana melebihi standar 42 jam yakni JOP mencapai 49,81 jam.

Adapun rician khusus pelatihan yang dilaksanakan tahun 2013 terlihat sebagai berikut:

Tabel 1.2

Target dan Realisasi Pelatihan 2013
2013 Target and Training Realization

NO NO	JENIS PENDIDIKAN	RKAP (JOP) RKAP (JOP)	Realisasi (JOP) Realization (JOP)	Persentase terhadap RKAP Percentage to RKAP	TYPE OF EDUCATION
1	Kepemimpinan	45.668	31.810	69,65	Leadership
2	Teknik Rekayasa & Produksi	30.584	33.052	108,07	Mechanical & Production Engineering
3	Manajemen Perusahaan	45.748	46.430	101,49	Management Company
4	Dasar	15.200	2.576	16,95	Basic
5	Karya Siswa (LN)	5.760	-	-	Student Work (Abroad)
JUMLAH		142.960	113.868	79,65	TOTAL

Sumber: Laporan tahunan 2013 PT Pindad Persero

Menurut tabel 1.2 pelaksanaan pelatihan selama tahun 2013 mencapai 113.868 jam orang pelatihan atau 49,81 jam orang pelatihan per orang. Apabila dibandingkan dengan tahun 2012, jam orang pelatihan mengalami kenaikan sebesar 24%, dimana pada tahun 2012 jam orang pelatihan sebesar 94.180 atau 40,04 jam orang pelatihan per orang. Secara total, pelatihan pada tahun 2013 mencapai 73,63% atau melebihi target RKAP sebesar 70%.

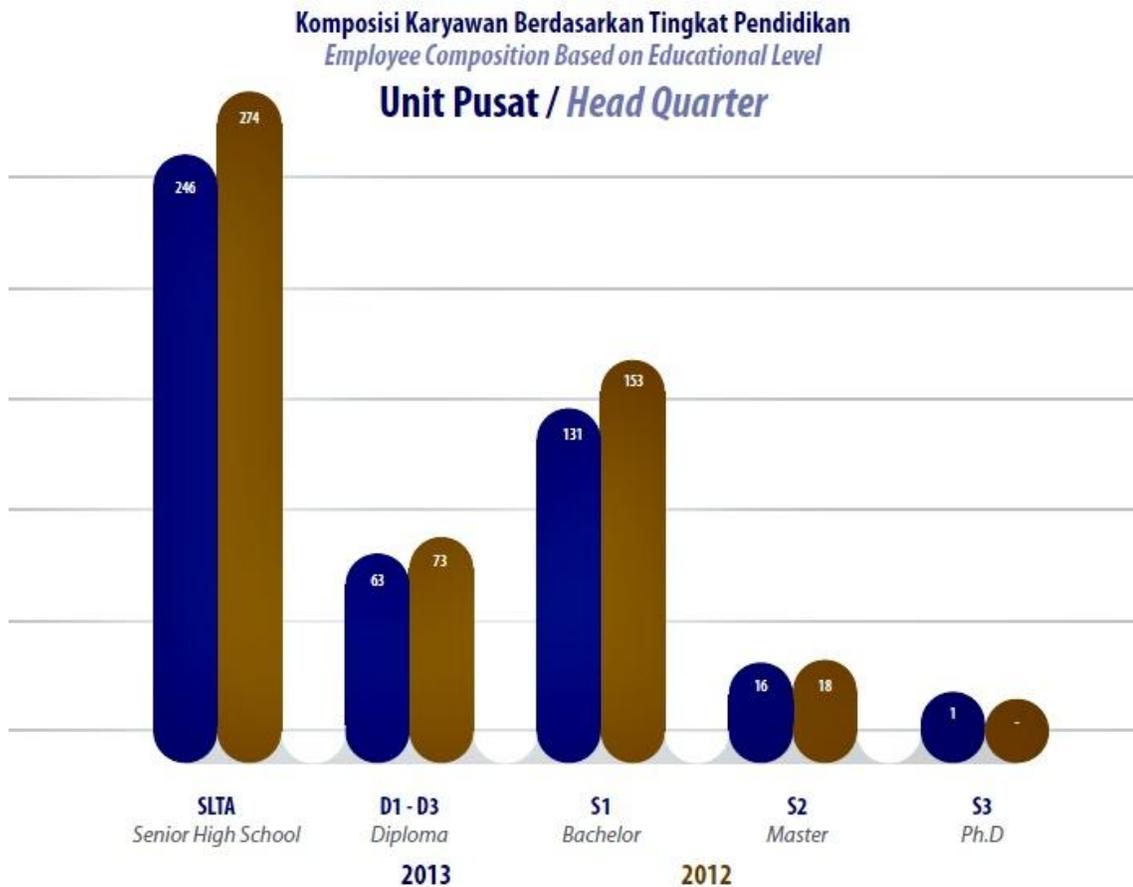
Kedua pendidikan, komposisi karyawan berdasarkan pendidikan sebagian besar karyawan PT Pindad berpendidikan SLTA, sehingga kompetensinya kurang mendukung perusahaan dalam melakukan inovasi dan pengembangan produk.

LINA MARLINA, 2015

PENGARUH ON THE JOB TRAINING TERHADAP KUALITAS HUMAN CAPITAL SERTA IMPLIKASINYA PADA PENDAPATAN KARYAWAN

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Kemampuan individu karyawan harus terus dikembangkan, karyawan perlu diberi motivasi supaya terus megenali bakatnya, mencari tahu melalui pengalaman, menjalin hubungan lebih luas dengan yang sudah ahli atau *share* dengan rekanya sehingga bisa bekerja dengan profesional.



Gambar 1.2 Komposisi karyawan berdsarkan pendidikan pada unit pusat.
Sumber : Laporan tahunan 2013 PT Pindad Persero

Ketiga usia, permasalahan karyawan dari segi usia, sebagian besar karyawan PT Pindad berada di atas usia produktif, yakni rata-rata lebih dari 41 tahun. Hal tersebut mengakibatkan terjadinya gap usia yang cukup besar antara karyawan senior dan junior. Gap usia ini dikhawatirkan dapat menghambat proses pertumbuhan perusahaan. Gap usia bisa diantisipasi dengan terus memberikan motivasi supaya

karyawan tidak jenuh dan tidak canggung dalam berinteraksi sehingga komunikasi menjadi efektif. Transfer pengetahuan antara karyawan senior dan junior akan terwujud dan memperkaya pengetahuan organisasi.



Gambar 1.3: Gambaran kendala perbedaan umur SDM.

Sumber : Laporan tahunan 2013 PT Pindad Persero

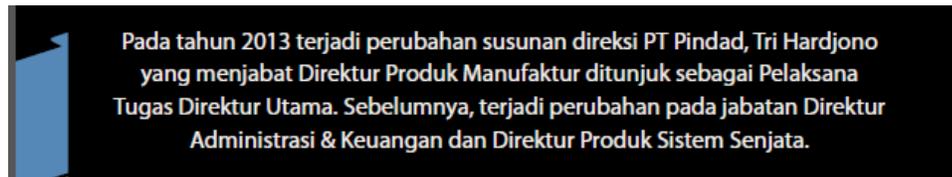
Keempat kepemimpinan, adanya terjadinya pergantian pemimpin di tahun 2013. Pergantian pemimpin akan membuat adaptasi yang baru antara karyawan dan pimpinan. Walaupun pimpinan merupakan orang pilihan tetap saja perlu penyesuaian

LINA MARLINA, 2015

PENGARUH ON THE JOB TRAINING TERHADAP KUALITAS HUMAN CAPITAL SERTA IMPLIKASINYA PADA PENDAPATAN KARYAWAN

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dengan jabatan barunya dan keadaan karyawannya. Sehingga pelatihan sangat dibutuhkan untuk membantu penyesuaian tersebut.



Gambar 1.4 Gambar adanya pergantian pemimpin.
Sumber : Laporan tahunan 2013 PT Pindad Persero

Kelima Turnover karyawan, perubahan jumlah karyawan yang keluar masuk PT Pindad 2013 lebih banyak dibandingkan tahun 2012. Hal ini akan mempengaruhi kualitas SDM yang ada secara langsung ataupun tidak. Karyawan yang berpengalaman bekerja lebih lama keluar dan karyawan yang baru masuk. Sehingga memerlukan orientasi dan integrasi untuk mendapatkan standar kinerja perusahaan. Berikut turnover karyawan dua tahun terakhir.

Perubahan Jumlah SDM
Substitution the Number of Human Resources

No	Uraian	TAHUN 2013	TAHUN 2012	Description
A	Penambahan	15 orang	119 orang	Increase
B	Pengurangan			Decrease
1	Meninggal	7 orang	4 orang	Died
2	Pensiun	74 orang	28 orang	Pension
3	Keluar	2 orang	31 orang	Retire
	Jumlah Pengurangan	83 orang	63 orang	Total of Decrease
	Jumlah (B-A)	68 orang	(56) orang	Total (B-A)

Gambar 1.5 Turnover karyawan 2013.
Sumber : Laporan tahunan 2013 PT Pindad Persero

Berdasarkan faktor-faktor tersebut di atas bahwa, terjadi rendahnya kualitas SDM (*human capital*) mengindikasikan perlu adanya penyesuaian yang harus diperbaiki. Menurut teori investasi *human capital* peningkatan dapat dilakukan

dengan pelatihan lebih spesifik dengan *on the job training*. Pelatihan harus dilakukan seefektif mungkin supaya bermakna dan hasilnya sesuai tujuan yang diharapkan. Pelatihan diharapkan membantu meningkatnya kualitas sumber daya manusia (*human capital*) sehingga mendapatkan tingginya produktivitas dan pendapatan karyawan.

Dampak bagi perusahaan jika peningkatan kualitas *human capital* tidak dilakukan berkesinambungan. Maka akan membuat usangnya pengetahuan organisasi, karyawan menjadi stres karena tidak bisa memecahkan masalah yang terjadi dalam setiap kesulitan kerja. Stres yang terakumulasi akan menimbulkan sikap bosan dan masa bodoh sehingga produktivitas menurun. Penurunan produktivitas akan sebanding dengan pendapatan perusahaan, imbasnya pada kesejahteraan karyawan tidak terpenuhi untuk mendapatkan kompensasi yang pantas. Jika hal tersebut terjadi maka akan lebih sulit bagi perusahaan untuk membangkitkan motivasi karyawan kembali pulih seperti sediakala. Bahkan jika tidak dapat dipulihkan keadaan tersebut akan membuat bangkrutnya sebuah komunitas bisnis.

Dalam melakukan pelatihan dan pengembangan (*training and development*). Pelatihan dikhususkan untuk memenuhi tuntutan jabatan atau pekerjaan saat ini dan pengembangan difokuskan pada kemampuan perusahaan menangani masalah yang terjadi di masa mendatang sesuai tuntutan zaman. Organisasi yang didalamnya terdapat karyawan-karyawan pembelajar akan berkembang dan menghasilkan nilai tinggi bagi perusahaan. Salah satu pembelajaran karyawan adalah dilakukannya pelatihan (*training*) yakni untuk membantu karyawan memahami pekerjaan mereka dan meningkatkan pengetahuan serta keterampilannya sehingga cakap dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Oleh karena itu perusahaan akan mempunyai *learning center* khusus sebagai tempat mendapatkan pendidikan, dalam rangka menyiapkan *human capital* berkualitas.

Untuk mengantisipasi rendahnya kualitas *human capital* yang dikhawatirkan berimbas pada produktivitas dan pendapatan. Maka dilakukan pendekatan mengatasi masalah tersebut. Pertama dari sisi kebijakan perusahaan, yakni perusahaan harus mampu dan berkomitmen untuk berinvestasi dalam peningkatan *human capital* salah satunya dengan mengoptimalkan *learning center* untuk melakukan pelatihan *on the job training* sehingga skill karyawan tinggi, dan pada akhirnya produktivitas terjaga. Selain itu dari turnover karyawan benar-benar memfilter karyawan baru yang masuk sesuai pendidikannya sehingga terjadi *the right man on the right place*, dan atau memberikan kesempatan untuk karyawan mengembangkan dirinya pada pendidikan lanjutan yang lebih tinggi. Usaha pengembangan ini supaya keadaan *human capital* tetap seimbang dan tidak menurun. Kedua dari segi teoritis, Becker (1993:17) mengatakan kualitas *human capital* dapat ditingkatkan dengan melakukan investasi.

Kualitas *human capital* pada penelitian ini menggunkan *Psychological Capital*, *Intellectual Capital*, *Emotional Capital*, dan *Social Capital*, atau dikenal PIES *human capital* yang dikembangkan oleh Petterson dan Spiker (2005:152). *Psychological Capital* mencakup rasa percaya diri (*confidence/ self-efficacy*), harapan (*hope*), rasa optimisme (*optimism*), ketahanan menghadapi masalah (*resilience*). *Intellectual Capital* mencakup pengalaman (*experience*), keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*capabilities*). *Emotional Capital* mencakup mengenali emosi (*self awareness*), motivasi (*motivation*), meregulasi emosi (*self-regulation*), keterampilan sosial (*social skill*), kesadaran berlsosial (*social awareness*). *Social Capital*. Jejaring luas (*network*), kepercayaan (*trust*), serta norma berlingkungan (*civic norms*). *Human capital* berkualitas menurut Becker (1993:59) dapat meningkatkan pendapatan berupa penghasilan atau kompensasi. Kompensasi karyawan seperti yang diungkapkan Mondy (2008:5), Dessler (2007:46) dan Sofyandi (2008:159-160) terdiri dari gaji atau upah, insentif, tujangan, asuransi. Investasi *human capital* dapat dilakukan dengan *on the job training*

On the job training merupakan pelatihan yang dilakukan atas intruksi pekerjaan. *On the job training* yang efektif menurut Conlow (2003:53) harus mencakup 3P+E yaitu mempresentasikan (*present*), mempraktekan (*practice*), mempertunjukkan (*perform*) dan mengevaluasi (*evaluate*). Pelatihan yang dilakukan harus efektif, supaya pelatihan efektif, tepat sasaran dan bermakna. Ada hal yang sangat berperan dalam pelatihan yang harus diperhatikan menurut Veithzal Rivai (2013:226), yaitu : *Cost effectiveness*, materi yang dibutuhkan, prinsip pembelajaran, ketepatan dan kesesuaian fasilitas, kemampuan dan prefensi peserta pelatihan, serta kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan. Keterkaitan dan kesesuaian antara tujuan, peserta, trainer, materi, dan metode harus diperhatikan.

Konsep *human capital* (Becker 1993:29), juga menyebutkan bahwa *human capital* akan berefek pada peningkatan pendapatan (*earning*). Penulis menggunakan pendekatan pendapatan individu. Sebagai seorang karyawan sebuah perusahaan pendapatan yang diterima dalam bentuk kompensasi menurut Dessler (2007:46) tingkat kompensasi berupa pembayaran langsung dan tidak langsung. Pembayaran langsung dalam bentuk upah, gaji, intensif komisi dan bonus dan tidak langsung berupa tunjangan-tunjangan.

Pendekatan secara empiris mengenai *on the job training*, *human capital* dan pendapatan telah banyak yang meneliti. Salah satunya yang dilakukan Richard Blundell, Lorraine Dearden, Costas Meghir And Barbara Sianesi, (1999) dengan judul *Human capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy*. Penelitian membuktikan bahwa modal manusia secara individu merupakan faktor penting bagi perusahaan dan pertumbuhan ekonomi nasional. Secara khusus, hasil ekonomi yang positif untuk pendidikan pada tingkat individu secara konsisten ditemukan, hasilnya bervariasi tergantung jenis dan

tingkat. Kualifikasi yang diperoleh, dengan area subjek untuk pendidikan tinggi dari waktu ke waktu. Pelatihan, juga telah terbukti menghasilkan pengembalian upah yang signifikan bagi individu, dan ditemukan bervariasi antara sumber serta jenis kursus pelatihan. Pelatihan muncul untuk menawarkan manfaat lebih dalam meningkatkan stabilitas juga fleksibilitas pekerjaan. Keterampilan ditemukan terdepresiasi jauh dari waktu ke waktu. Temuan yang kuat bahwa jenis investasi modal manusia saling melengkapi. Prestasi awal dan kualifikasi merupakan penentu penting pencapaian pendidikan masa depan. Individu dengan pendidikan yang tinggi pada gilirannya melakukan lebih banyak pelatihan pada pekerjaan. Bahkan pengusaha atau perusahaan lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam pelatihan lebih lanjut.

Rita K.A, Marta Faria. 2014, dalam jurnal *IZA Journal of Labor & Development* berjudul *The wage returns to on-the-job training: evidence from matched employer-employee*. Menghasilkan temuan bahwa kekurangan keterampilan dan ketidakcocokan keterampilan menjadi perhatian mendesak untuk pembuat kebijakan di beberapa negara berkembang, di Asia Tenggara khususnya. Memberikan pelatihan *on-the-job* bisa menjadi alat kebijakan yang efektif untuk membentuk keterampilan tenaga kerja ada kebutuhan spesifik dari perusahaan. Makalah ini membahas serangkaian data yang unik dari pengusaha dan karyawan. Penelitian dilakukan untuk memperkirakan pengembalian upah dari pelatihan *on-the-job* di dua negara Malaysia dan Thailand. Menjelajahi kecenderungan perkiraan pencocokan skor, hasil menunjukkan bahwa pengembalian upah rata-rata untuk pelatihan *on-the-job* yang 7,7% untuk Malaysia dan 4,5% untuk Thailand. Selain itu, ditemukan bukti bahwa pengembalian upah dari pelatihan *on-the-job* lebih tinggi laki-laki daripada perempuan di Malaysia. Kemudian ditemukan pengembalian lebih tinggi bagi pekerja dengan minimal pendidikan menengah bagi kedua negara.

Kemudian Jonathan R. Veum 1995 dengan judul *Training, Wages, and the Human Capital Model U.S.* Dengan menggunakan data terbaru dari Longitudinal Survey Pemuda Nasional, penelitian meneliti atau memprediksi konsep/model *human*

capital mengenai hubungan antara pelatihan, gaji awal, dan gaji pertumbuhan. Seperti yang disebutkan oleh model/ konsep *human capital*, pelatihan, khususnya pelatihan yang dibiayai perusahaan, secara positif terkait dengan gaji pertumbuhan, serta kuat dan negatif bahkan terindikasi berhubungan terbalik dalam memprediksi hubungan pelatihan dan gaji awal. Ada kemungkinan bahwa perusahaan dapat menutup biaya pelatihan tidak hanya melalui gaji awal yang lebih rendah, tetapi juga melalui perubahan kecil dalam aspek non-finansial dari pekerjaan, seperti mengurangi tunjangan. Begitu pun Stefan Tupamahu & Budi W.S. 2005. Yang berjudul Pengukuran *Return On Training Investment (ROTI)*. Bank BUMN X tahun 2005 yang tersebar di Indonesia Terdapat keuntungan lain yang diperoleh dari penyelenggaraan *training SRBS* ini berupa *intangibile benefits* yang semakin memperkuat kontribusi *training* tersebut terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Serta banyak penelitian terdahulu lainnya yang memperkuat hubungan *on the job training, human capital* dan pendapatan

Walapun pendekatan secara teoritis dan empiris telah banyak dilakukan namun isu *human capital* dan pendapatan masih tetap menjadi fenomena. Oleh karena itu dukungan (*support*) perusahaan atau organisasi dalam menggali keunggulan *human capitalnya* dapat dilakukan dengan program *training and development*. Baik yang diadakan sendiri dalam perusahaan atau menggunakan lembaga pelatihan yang lain. Perusahaan atau organisasi merupakan sebuah lembaga yang dijalankan oleh banyak orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam mencapai tujuan ini, setiap anggota organisasi harus memahami dengan baik tugas serta perannya didalam perusahaan. Biasanya orientasi mengenai tugas dan peran seorang karyawan akan disampaikan pada saat pelatihan. Karyawan akan mendapatkan pemahaman dan penjelasan mengenai tujuan perusahaan, peranan dan tugas karyawan dalam mencapai tujuan.

Namun seiring berjalannya waktu, biasanya produktivitas karyawan akan menurun. Oleh karena itu perusahaan akan membutuhkan pelatihan SDM.

Penelitian dilakukan untuk mengetahui kualitas *human capital* dari segi psikologis, intelektual, emosional dan sosialnya setelah pelatihan dilaksanakan. Kemudian menganalisa sejauhmana mempengaruhi kesejahteraan hidup karyawan dari segi pendapatan yang diterima. Sehingga berdasarkan paparan di atas, judul yang diambil adalah **“Pengaruh *On The Job Training* terhadap Kualitas *Human Capital* Serta Implikasinya Pada Pendapatan Karyawan (Studi Persepsi Di PT Pindad Persero Bandung)”**

B. Identifikasi Dan Rumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Fungsi pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan karyawan merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia menjadi *human capital* yang mempunyai nilai lebih. Kualitas *human capital* diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dalam bekerja sehingga mendongkrak pendapatan dalam bentuk kompensasi karyawan khususnya, dan profitabilitas perusahaan pada umumnya.

Mengkaji kondisi keseluruhan *human capital* suatu perusahaan tentu memerlukan banyak sekali hal yang harus diteliti. Menurut teori Becker (1993: 25), banyak faktor yang mempengaruhi. Peningkatan kualitas *human capital* dapat dilakukan melalui investasi diantaranya, pendidikan, pelatihan, kesehatan, migrasi, pengalaman, informasi dan pengetahuan lainnya. Selain itu kualitas *human capital* mampu meningkatkan pendapatan seseorang. Penelitian ini dibatasi dengan variabel pelatihan melalui *on the job training*, *human capital* dan pendapatan (*earning*). Berdasarkan hal tersebut, pokok masalah yang diungkap dalam penelitian ini seberapa besar pengaruh variabel-variabel tersebut saling mempengaruhi satu sama lainnya.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi yang telah diuraikan maka dapat dikemukakan rumusan masalah yaitu:

1. Bagaimana gambaran efektivitas *on the job training*, tingkat kualitas *human capital* dan tingkat pendapatan karyawan di PT Pindad (Persero) berdasarkan jenis kelamin?
2. Bagaimana gambaran efektivitas *on the job training*, tingkat kualitas *human capital* dan tingkat pendapatan karyawan di PT Pindad (Persero) berdasarkan pendidikan?
3. Bagaimana gambaran efektivitas *on the job training*, tingkat kualitas *human capital* dan tingkat pendapatan karyawan di PT Pindad (Persero) berdasarkan masa kerja?
4. Adakah pengaruh efektivitas *on the job training*, terhadap tingkat kualitas *human capital* di PT Pindad (Persero)?
5. Adakah pengaruh efektivitas *on the job training*, terhadap tingkat pendapatan karyawan di PT Pindad (Persero)?
6. Adakah pengaruh tingkat kualitas *human capital* terhadap tingkat pendapatan karyawan di PT Pindad (Persero)?

C. Maksud Dan Tujuan Penelitian

1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil efektivitas *on the job training* terhadap kualitas *human capital* di PT Pindad Persero serta implikasinya terhadap pendapatan karyawan.

2. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh dan menganalisis gambaran empiris mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan efektivitas *on the job training*, tingkat kualitas *human capital* dan tingkat pendapatan karyawan di PT Pindad (Persero) berdasarkan jenis kelamin
2. Mendeskripsikan efektivitas *on the job training*, tingkat kualitas *human capital* dan tingkat pendapatan karyawan di PT Pindad (Persero) berdasarkan pendidikan
3. Mendeskripsikan efektivitas *on the job training*, tingkat kualitas *human capital* dan tingkat pendapatan karyawan di PT Pindad (Persero) berdasarkan masa kerja
4. Mengukur pengaruh efektivitas *on the job training*, terhadap tingkat kualitas *human capital* di PT Pindad (Persero)
5. Mengukur pengaruh efektivitas *on the job training*, terhadap tingkat pendapatan karyawan di PT Pindad (Persero)
6. Mengukur pengaruh tingkat kualitas *human capital* terhadap tingkat pendapatan karyawan di PT Pindad (Persero)

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari hasil penelitian ini akan memberikan sumbangan bagi ilmu manajemen sumber daya manusia, dan teori organisasi khususnya berkaitan dengan perilaku individu dalam organisasi. Temuan-temuan ini dapat dijadikan bahan pengembangan teoritik, atau dijadikan bahan kajian untuk mengkaji berbagai teori yang selama ini telah terakumulasi, sehingga dapat melahirkan kembali temuan ilmiah yang lebih produktif.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis bagi instansi terkait, hasil penelitian ini berguna sebagai bahan informasi untuk memahami sifat-sifat yang berkaitan dengan investasi *human capital*, sehingga *on the job training* dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kualitas *human capital*. Bagi para pegawai, hasil penelitian ini merupakan sumbangan untuk meningkatkan mutu performa dan produktivitas juga pendapatan. Sedangkan bagi para pengambil keputusan merupakan bahan masukan dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan peningkatan kualitas *human capital*.