

**PENGARUH *ON THE JOB TRAINING* TERHADAP KUALITAS *HUMAN CAPITAL* SERTA IMPLIKASINYA PADA PENDAPATAN KARYAWAN**  
(Studi Persepsi Di PT Pindad Persero Bandung)

Oleh:  
Lina Marlina

*Human capital* sebagai penggerak suatu perusahaan selayaknya mendapat perhatian dari manajemen supaya selalu dinamis menghadapi tantangan bisnis yang ketat. Penurunan kualitas *human capital* di PT Pindad Persero Bandung dalam waktu tiga tahun terakhir menjadi perhatian peneliti untuk mencari tahu penyebab serta mendapatkan solusinya. Terkait permasalahan tersebut, pengembangan *human capital* yang berkaitan dengan *on the job training* dijadikan variabel yang menyajikan alternatif solusi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas *on the job training*, *human capital* dan pendapatan karyawan dengan dikontrol oleh variabel jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja. Pengaruh *on the job training* terhadap *human capital*; pengaruh *on the job training* terhadap pendapatan; dan pengaruh *human capital* terhadap pendapatan karyawan.

Metode penelitian ini menggunakan deskriptif dan eksploratori survei dengan menggunakan teknik *proportionate random sampling* terhadap 323 karyawan PT Pindad Persero yang terdistribusi secara proporsional. Instrumen penelitian menggunakan angket. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur dan diolah dengan bantuan SPSS.22.00.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *on the job training*, *human capital* dan pendapatan karyawan dengan dikontrol oleh variabel jenis kelamin, pendidikan dan lama kerja sudah dilakukan dengan efektif. *On the job training* berpengaruh positif signifikan terhadap *human capital*; *on the job training* berpengaruh positif signifikan terhadap pendapatan; dan *human capital* berpengaruh positif signifikan terhadap pendapatan karyawan PT Pindad Persero.

**Kata Kunci:** *On The Job Training*, *Human capital*, Pendapatan Karyawan, Jenis Kelamin, Pendidikan, Masa Kerja

## PENDAHULUAN

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 disebarkan 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.

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. 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 *fress 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 di dalamnya sakit (tidak berkemampuan). Akhirnya menjadi buih yang banyak dan tidak diperhitungkan dalam cepatnya laju ekonomi.

*Human capital* yang berkualitas merupakan *human capital* yang mampu menyeimbangkan Psikologis, Intelektual, Emosional, Spiritualnya (Peterson & Spiker, 2005:152). Keseimbangan yang dimiliki *human capital* dalam perusahaan akan membentuk pribadi karyawan yang unik. Keunikan tersebut dapat 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.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Konsep Human Capital**

Konsep *human capital* pertama kali diperkenalkan oleh seorang ahli ekonomi yaitu *Theodore W, Schultz* pada pidatonya yang berjudul “*Investment In Human capital*” di hadapan pada ekonom Amerika pada tahun 1960, kemudian dipublikasikan melalui jurnal *American Economic Review*, pada maret 1961, (Fattah, 2009:4). Para ekonom saat itu mengenal kapital fisik berupa alat-alat, mesin, dan peralatan produktif lainnya yang memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Gagasan kapital manusia yang diajukan oleh Schultz (1961:4) melalui “*Investment In Human Capital*” adalah bahwa proses perolehan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan bukan sekedar sebagai suatu kegiatan konsumtif, melainkan suatu bentuk investasi Sumber Daya Manusia (SDM).

Intinya dengan pendidikan dan pelatihan manusia mampu meningkatkan kualitas dirinya, menghantarkan pada kemampuan kerja, produktivitas tinggi serta berperan aktif dalam menentukan masa depannya. Kemudian, seiring perkembangan zaman dan banyaknya pakar yang meneliti *human capital*. Berbagai definisi mengenai *human capital* terus mengalami perkembangan. Namun intinya *human capital* merupakan nilai tambah dari sumber daya manusia baik dari pengetahuan, kemampuan, bakat, entrepreneur, inovasi dan lainnya. Peningkatan kualitas *human capital* tidak hanya dapat dilakukan melalui pendidikan formal saja. Tetapi bisa juga pelatihan berbasis pengetahuan yang berkelanjutan, seperti merumuskan pengembangan strategi setiap individu sebagai kontribusi untuk pengembangan perusahaan. Bahkan investasi lain dapat dilakukan melalui kesehatan, imigrasi dan pengetahuan lainnya.

### **Konsep Pelatihan *On The Job Training***

Becker (1993:31-32) dalam teori human capital mengemukakan bahwa aktivitas pelatihan dan pendidikan sangat mempengaruhi produktivitas. Pendidikan dipandang sebagai investasi yang bertujuan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Produktivitas yang baik tidak akan muncul dengan sendirinya, tetapi akan lahir melalui proses pendidikan yang dilaksanakan secara tepat guna dan berhasil. Pelatihan bagaimanapun juga akan meningkatkan produk marjinal pekerja di masa depan. Perusahaan juga bisa menangkap beberapa pengembalian dari pelatihan hanya jika produk marjinal pekerja meningkat lebih dari upah mereka. Orang yang menerima pelatihan bersedia membayar biaya-biaya tersebut karena pelatihan meningkatkan upah masa depan pekerja. Selain itu pelatihan memiliki dampak penting pada hubungan antara laba dan usia. Orang yang tidak terlatih akan menerima pendapatan tanpa memandang usia. Pelatihan bisa meningkatkan produktivitas karyawan baru, tetapi akan membutuhkan pengeluaran tambahan oleh perusahaan investasi tersebut.

Pada intinya pelatihan merupakan salah satu jenis pembelajaran untuk memperoleh pengetahuan dan meningkatkan keterampilan serta sikap di luar sistem pengembangan sumber daya manusia yang berlaku dalam beberapa waktu yang singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Bagi Becker (1993:31) *On the job training* merupakan proses memahami kecakapan baru dan menyempurnakan kecakapan yang lama dalam pekerjaan. Sedangkan Dessler (2007: 222) menyebutkan *on the job training* adalah melatih seseorang untuk mempelajari sebuah pekerjaan sambil mengerjakannya.

*On the job training* (OJT) atau disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan, sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervior dari karyawan yang telah berpengalaman atau terlatih.

Menurut Conlow, (2003:52-53), agar pelaksanaan *on the job training* dapat terlaksana dengan efektif, kita harus memperhatikan prinsip P3+E yakni sebagai berikut:

1) *Present* (memperlihatkan)

Penyelia (supervisor) sebagai instruktur memberikan penjelasan secara terperinci tentang cara-cara melaksanakan pekerjaan. Pada awalnya, instruktur memberikan gambaran (kerangka) besarnya tentang proses kegiatan, kemudian menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan sedikit-demi sedikit. Instruktur memberikan contoh cara melakukan pekerjaan sambil mengulangi yang disampaikan.

- 2) *Practice* (latihan)  
Penyelia sebagai instruktur memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencobanya, selangkah demi selangkah. Instruktur memberi semangat dan memperbaiki kesalahan yang terjadi. Instruktur meminta karyawan untuk mencoba berulang-ulang sampai lancar.
- 3) *Perfom* (mempertunjukan)  
Penyelia sebagai instruktur memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukannya sendiri, dan membiarkan mereka melakukannya dalam beberapa saat.
- 4) *Evaluate* (mengevaluasi)  
Setelah selesai masa pelatihan, instruktur sebagai instruktur melakukan evaluasi bersama-sama. Instruktur memeriksa keberhasilan dan memperbaiki kesalahan yang terjadi secara konstruktif. Apabila karyawan memerlukan pelatihan lagi, instruktur memulainya dengan langkah *present*. Apabila karyawan tidak memerlukan ulangan, instruktur memperpanjang waktu untuk memperlancar atau memulai pelatihan untuk tugas lainya. Berdasarkan prinsip-prinsip di atas bahwa semuanya saling berhubungan dan harus dilakukan dalam rangkaian *on the job training* karena jika ada yang terlewatkan proses pelatihan akan terasa pincang dan kurang sempurna.

Effektifitas pelatihan dapat diukur dengan seberapa besar pelatihan tersebut bermakna dan tujuan pelatihan yang diharapkan tercapai. Jika hal tersebut terjawab dengan terpenuhinya tuntutan pekerjaan yang dibutuhkan maka pelatihan dapat dikatakan efektif.

## **2. Konsep Pendapatan (*Earning*)**

Pendapatan (*earning*) merupakan penghasilan balikan (*return*) yang akan diterima di masa depan setelah masa investasi selesai. Sesuai pendapat Becker (1993:37). Seseorang yang berlatih akan menerima pendapatan rendah saat periode pembelajaran dilakukan, karena harus mengeluarkan biaya investasi, dan akan mendapatkan penghasilan yang tinggi di kemudian hari dari pengembalian yang terakumulasi.

Becker (1993:29) menambahkan, investasi pada *human capital* dapat berefek pada pendapatan (*earning*). Sebagai suatu investasi bahwa keuntungan berinvestasi akan memberikan nilai balikan yaitu suatu nilai ekonomi. Nilai ekonomi yang bersifat individual diukur melalui perbandingan antara keseluruhan pengeluaran (*total expenditure*) seseorang dengan total pendapatanya (*earning*).

Berdasarkan paparan tentang pendapatan di atas, pendapatan dapat diartikan sebagai penghasilan yang diterima seseorang setelah proses pendidikan dan pelatihan selesai yaitu saat individu bekerja. Proses pembelajaran yang telah dilalui akan membedakan seseorang dalam berfikir dan bertindak. Level individu tersebut akan lebih tinggi dibandingkan dengan lulusan pendidikan di bawahnya. Alasannya karena pengorbananya lebih banyak baik dari biaya, waktu dan pengalaman.

Dalam Manajemen sumber daya manusia pendapatan (*earning*) individu setelah melakasnakan pekerjaan dikenal dengan istilah kompensasi. Menurut Gary Dessler (2007:46), kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Dua cara pembayaran keuangan kepada karyawan, yaitu pembayaran langsung (finansial) dan pembayaran tidak langsung. Sedangkan menurut Mondy (2008:4) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang di terima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.

Jadi kompensasi adalah pendapatan yang diterima seseorang setelah inividu itu bekerja. Pendapatan bisa dalam bentuk materi atau benefit.

Gery Dessler (2007:57) mengatakan bahwa yang faktor yang mempengaruhi kompensasi ada empat yaitu: 1) Keterampilan, 2) Upaya atau usaha, 3) Tanggung jawab, 4) Kondisi-kondisi kerja. Keterampilan seseorang akan didapatkan dari pendidikan dan pelatihan yang pernah dilakukan. Semakin tinggi pembelajaran seseorang pengalamannya pun akan semakin lama dan semakin terampil dalam melakukan pekerjaan.

Pendapat Dessler sesuai dengan Sofyandi (2008, 159-160) yang mengemukakan bahwa indikator kompensasi terdiri dari:

- a) Kompensasi langsung, dengan indikator:
  - 1) Gaji merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, bulanan, mingguan (Panggabean, 2004: 77)
  - 2) Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. (Panggabean, 2004: 77)
  - 3) Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. (Panggabean, 2004:77)
- b) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*), dengan indikator:
  - (1) Tunjangan Hari Raya (THR)
  - (2) Tunjangan kesehatan atau asuransi

Indikator-indikator kompensasi tersebut di atas pada dasarnya diberikan sesuai tingkatan prestasi kerja yang diberikan seorang karyawan pada organisasinya. Dalam kaitannya dengan teori pendapatan *human capital* kompensasi tersebut merupakan pendapatan yang diterima karyawan dari apa yang telah diinvestasikan karyawan tersebut melalui pendidikan dan pelatihnannya.

Adapun menurut Ivancevich (2007:295), kebijakan kompensasi harus memiliki tujuh prinsip yang terdiri dari:

1. *Adequate* (memedai), memenuhi kebutuhan minimum pemerintah serta kebutuhan serikat pekerja
2. *Equitable* (wajar/pantas), setiap orang harus dibayar secara adil sesuai dengan usahan dan kinerja yang dimilikinya
3. *Balance pay* (seimbang), semua jenis imbalan harus mencerminkan paket imbalan yang layak secara keseluruhan. Adanya keseimbangan antaraharapan dan kenyataan kompensasi yang diterima karyawan
4. *Cost effective* (biaya yang efektif), kemampuan perusahaan untuk memberikan pembayaran tepat pada waktunyasehingga pembayaran kompensasi menjadi efektif bagi karyawan
5. *Secure* (aman/terjamin), harus mampu seseorang merasa aman dan membantunya memenuhi kebutuhan pokok
6. *Incentive providing* (memberikan perangsang), harus merangsang terjadinya kerja yang produktif dan efektif
7. *Acceptable to the employee* (dapat diterima karyawan), karyawan berhak mengetahui rincian (potongan iuran) yang dilakukan perusahaan sehingga sistem kompensasi menjadi transparan

Berdasarkan pendapat di atas bahwa pemberian imbalan karyawan harus dilakukan secara pantas agar tidak tercipta kesenjangan. Imbalan yang pantas, sesuai dengan UMR, adil, transparan dan memenuhi kebutuhan hidup merupakan bagian tugas manajemen yang berdampak pada kesetiaan karyawan serta performa tinggi dalam bekerja.

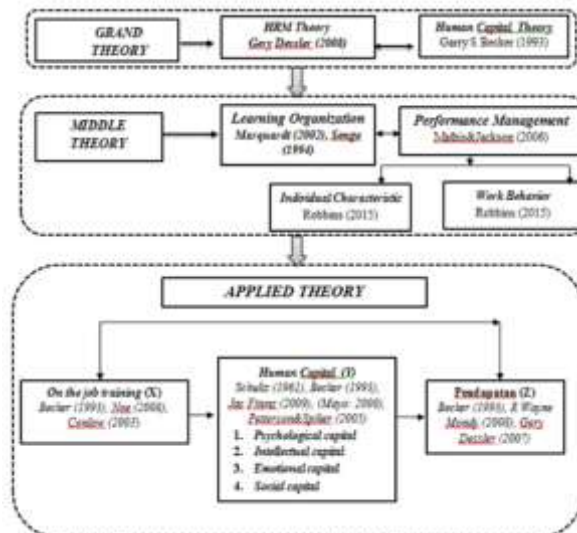
## KERANGKA PEMIKIRAN

*Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *human resource management* (HRM) yang bergeser dan berkembang perannya menjadi *human capital management* (HCM) dimana HRM menganggap manusia sebagai biaya sedangkan HCM memosisikan manusia sebagai asset yang akan memberikan nilai tambah pada perusahaan sehingga harus dikembangkan potensinya. Pada penelitian ini teori *human capital* yang diambil dari pemenang nobel yang melahirkan teori *human capital* yaitu Garry S Becker 1964.

*Middle theory* yang dimunculkan dari *grand theory* adalah organisasi pembelajar (*learning organization*) yang di dalamnya terdapat individu pembelajar yang meningkatkan kemampuan sehingga menghasilkan kinerja (*performance*). Kinerja atau *performance* tersebut akan menghasilkan standar tinggi jika dikelola dengan mengacu pada *performance management*. Kinerja dihasilkan dari perilaku seseorang saat bekerja dan berkaitan erat dengan karakteristik individu serta cara bekerjanya.

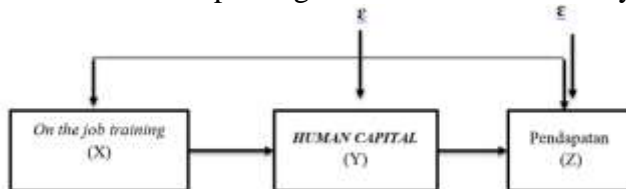
Teori penelitian ini merupakan teori *human capital* dari Becker mengungkapkan bahwa investasi *human capital* salah satunya dapat dilakukan dengan pelatihan (*on the job training*) serta investasi *human capital* akan berpengaruh pada pendapatan seseorang.

Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Dirumuskan paradigma keterkaitan variabel yang diteliti sebagai berikut :



Gambar 3.2 Paradigma penelitian

### Hipotesis Penelitian

Secara konseptual dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

#### Hipotesis 1:

Terdapat pengaruh positif signifikan antara efektivitas *on the job training* terhadap tingkat kualitas *human capital* PT Pindad Persero

## Hipotesis 2:

Terdapat pengaruh positif signifikan antara efektivitas *on the job training* terhadap tingkat pendapatan karyawan PT Pindad Persero

## Hipotesis 3:

Terdapat pengaruh positif signifikan kualitas *human capital* terhadap tingkat pendapatan karyawan PT Pindad Persero.

## METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan *deskriptif survey* dan *explanatory survey* dilakukan melalui kegiatan pengumpulan informasi dari sebagian populasi secara langsung di tempat kejadian melalui alat kuisioner dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi yang diteliti terhadap permasalahan penelitian. Metode pengembangan yang digunakan adalah *Cross Sectional* seringkali disebut penelitian sekali bidik (*one snap Shot*).

Populasi penelitian yaitu karyawan PT Pindad (Persero) di Bandung yang telah melakukan pelatihan di *learning center* 2013 sebanyak 1655 orang. Teknik pengambilan sampel secara *Probability Sampling* dengan menggunakan teknik *proportionate random sampling*, selanjutnya sampel dipilih secara random pada sub populasi. Parameter yang diestimasikan sebanyak 323 orang dengan menggunakan rumus Slovin. Teknik analisis data menggunakan *path analysis*.

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### 1. Deskripsi berdasarkan kontrol variabel untuk pelaksanaan *on the job training*, *human capital* dan pendapatan di *Learning Center* PT Pindad Persero

#### a. Deskripsi *on the job training*, *human capital* dan pendapatan berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan kontrol variabel jenis kelamin, pelaksanaan *on the job training*, kualitas *human capital*, dan pendapatan, terbukti karyawan laki laki lebih efektif dari pada perempuan. *On the job training* karyawan laki-laki terlihat lebih efektif 0.16 daripada perempuan. Hal ini berhubungan dengan pekerjaan teknik yang lebih banyak dilakukan oleh laki-laki daripada perempuan. Karyawan laki-laki menjadi kunci tercapainya produktivitas dalam menghasilkan barang. Kualitas *human capital* karyawan laki-laki lebih tinggi 0.8 dibandingkan perempuan. Pelatihan *on the job* yang dilakukan karyawan berefek pada peningkatan belajar. Pembelajaran dan motivasi mampu membangkitkan suasana lebih fresh dan berfikir lebih tajam sehingga kualitas mental, emosi dan intelektual akan meningkat. Pendapatan pun laki-laki mendapatkan nilai lebih efektif 0.5 daripada perempuan.

Berkaitan dengan keadilan dalam bekerja ternyata semakin banyaknya pelatihan maka kualitas *human capitalnya* meningkat dan pendapatannya pun demikian. Penemuan ini sesuai penelitian Rita K.A, & Marta Faria (2014: 2) bahwa pengembalian upah dari pelatihan *on-the-job* lebih tinggi laki-laki daripada perempuan.

#### b. Deskripsi *on the job training*, *human capital* dan pendapatan berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan kontrol variabel pendidikan, pelaksanaan *on the job training*, kualitas *human capital*, dan pendapatan, terlihat lulusan diploma lebih efektif dari pada SMA, S1 dan S2. Hal tersebut mengindikasikan bahwa lulusan diploma memang dipersiapkan untuk melakukan hal-hal praktis dan teknis dilapangan. Lulusan diploma lebih tepat sasaran melakukan *on the job training*. PT Pindad lebih didominasi lulusan SMA namun penemuan tidak menunjukkan mayoritas menunjukkan keefektifan. Mengerjakan masalah

teknis lulusan diploma lebih tepat melaksanakannya. Lulusan S1 dan S2 lebih cocok untuk melakukan hal-hal konsep dibandingkan teknis, berkerja yang berkaitan dengan masalah pengambilan keputusan atau kebijakan. Proses pembelajaran yang dilakukan seseorang terbukti membuat seseorang lebih mampu meningkatkan kualitas dirinya. Untuk lulusan S1 dan S2 seharusnya memiliki kualitas *human capital* yang lebih tinggi daripada diploma. Namun kenyataannya di PT Pindad Persero hal tersebut tidak berlaku. Hal ini bisa diakibatkan karena S2 tergolong minoritas kurang bersosialisasi dengan lulusan setara. Terlihat dari segi *social capital* karyawan mendapatkan nilai yang paling rendah.

Pendapatan secara berurutan lebih efektif didapatkan oleh diploma, S1, SMA dan S2. Keadaan ini mengindikasikan pemberian gaji sudah sesuai dengan kerja yang telah dilakukan. Di lapangan lulusan diploma yang paling efektif dalam bekerja sehingga mendapatkan penghasilan efektif sesuai kinerja. Lulusan S2 terlihat mendapatkan nilai paling kecil, hal ini mengindikasikan pembayaran gaji untuk lulusan S2 belum sesuai harapan. Sehingga jika dikaitkan dengan kualitas *human capital* yang telah disebutkan di atas terlihat lebih rendah. Tidak menutup kemungkinan karyawan dengan lulusan S2 ini mempunyai rangkap pekerjaan di luar sehingga tidak fokus. Untuk mengantisipasi hal tersebut kebijakan pemberian imbalan bagi lulusan S2 harus di kaji kembali oleh pihak manajemen.

c. Deskripsi *on the job training*, *human capital* dan pendapatan berdasarkan masa kerja

Berdasarkan kontrol variabel masa kerja, pelaksanaan *on the job training*, kualitas *human capital*, dan pendapatan, terlihat lebih efektif secara berurutan dilakukan oleh pekerja yang paling junior hingga paling senior yaitu dari masa kerja 0-3 tahun, 3-5 tahun, 5-10 tahun dan di atas 10 tahun. Jadi semakin baru karyawan pelatihan *on the job* semakin efektif. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan baru membutuhkan pelatihan *on the job* untuk memahami pekerjaan yang akan dihadapi. Sedangkan untuk karyawan yang paling senior di atas 10 tahun bekerja pelatihan hanya dianggap untuk memenuhi kebutuhan akan keusangan pengetahuan, pada intinya mereka sudah memahami apa yang harus mereka kerjakan. Penemuan tersebut sesuai dengan yang ditemukan Håkan Regné, (2002:2) Efek pelatihan sangat tinggi terhadap karyawan baru dan rendah untuk karyawan senior.

Kualitas *human capital* secara berurutan lebih efektif didapatkan oleh karyawan dari masa kerja 5-10 tahun, di atas 10 tahun 3-5, dan 0-3 tahun. Terlihat semakin senior usia karyawan dan lebih lama bekerja maka semakin tinggi kualitas *human capitalnya* hal ini sesuai dengan penelitian positif psikologi Petterson dan Spiker (2005:156) bahwa semakin senior karyawan maka dari segi psikologi, intelektual, emosional dan sosial akan semakin tinggi dan matang. Tapi dari tabel di atas terlihat yang bekerja di atas 10 tahun mengalami penurunan 0,01 dari karyawan yang bekerja 5-10 tahun hal ini diindikasikan bahwa karyawan tersebut sudah mulai harus menata stress yang berkaitan dengan pensiun yang akan dihadapi.

Berdasarkan pendapatan secara berurutan lebih efektif dari 0-3 tahun, 3-5 tahun, di atas 10 tahun dan 5-10 tahun. Hal ini mengindikasikan pendapatan diterima dari perusahaan untuk karyawan baru dan masih *singgle* serta *fress graduate* sangat cukup memenuhi kebutuhan hidup. Karyawan 5-10 tahun mendapat nilai yang paling kecil dengan kategori cukup efektif karena gaya hidup dan kebutuhan lebih tinggi. Kesejahteraan karyawan pada masa kerja tersebut harus mendapat perhatian manajemen perusahaan.

**2. Terdapat Pengaruh Positif Signifikan *On The Job Training* Terhadap *Human Capital* PT Pindad Persero.**

Berdasarkan matrik klasifikasi koefisien korelasi korelasi, bahwa *on the job training* terhadap *human capital* memiliki nilai 0,632 dikategorikan memiliki hubungan kuat. Berdasarkan hasil pengujian F dan Sig (Anova) terlihat bahwa  $F_{hitung}$  213,335.

Sementara itu  $F_{tabel}$  3,952 sehingga  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ , sehingga dapat dibuktikan bahwa *on the job training* berpengaruh pada kualitas *human capital*. Selain itu terlihat juga bahwa nilai sig sebesar 0,000 yang berarti kurang dari 0,05 yang artinya *on the job training* berpengaruh secara positif dan signifikan pada kualitas *human capital*.

**Tabel 4.1**  
**Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 1**

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.
X terhadap Y	0,632	14,606	1.98	0,000

Berdasarkan pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.1 rangkuman hasil koefisien Jalur Sub Struktur 1 di atas, diketahui signifikansi untuk *on the job training* terhadap *human capital* adalah 0,000, sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak. Pengujian hipotesis juga dapat dilihat dengan membandingkan harga nilai  $t_{hitung}$  dan harga  $t_{tabel}$  untuk alfa 0,05 maka nilai  $t_{tabel}$  adalah 1.98.  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Jadi pengujian signifikansi baik nilai signifikansi maupun uji-t sama-sama menghasilkan penolakan terhadap  $H_0$ . Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa *on the job training* berpengaruh pada kualitas *human capital*.

Faktor luar dapat dilihat dari selisih  $R_{square}$  dalam tabel Model Summary besaran pengaruhnya 0,399 atau dibulatkan menjadi 40% merupakan kontribusi dari variabel *on the job training* terhadap kualitas *human capital*. Sisanya sebanyak 0,601 atau dibulatkan 60% dipengaruhi faktor lain di luar model.

Pelaksanaan *on the job training* dengan prinsip P3+E dari Conlow (2003:52-53) yaitu *present* (memperlihatkan), *practice* (latihan), *perform* (mempertunjukkan) dan *evaluate* (mengevaluasi), sudah cukup efektif. Adapun yang harus diperhatikan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan yaitu selalu ada bimbingan dari instruktur atau supervisor supaya mendukung semangat dan antusias peserta. Tidak kalah penting pengklasifikasian peserta dan waktu harus diperhatikan supaya leluasa dan mencapai tingkat terampil dan mahir.

Penerapan pelaksanaan *on the job training* sangat penting dilakukan untuk pemeratakan kemampuan. Penelitian ini sesuai teori yang dikatakan Becker (1993:31) *On the job training* merupakan proses memahami kecapakan baru dan menyempurnakan kecakapan yang lama dalam pekerjaan. Sedangkan Dessler (2007: 222) menyebutkan *on the job training* adalah melatih seseorang untuk mempelajari sebuah pekerjaan sambil mengerjakannya.

Penelitian yang serupa dan menghasilkan kesimpulan yang sama juga dilakukan oleh Richard B, Lorraine D, Costas M & Barbara S. (1999), telah terbukti adanya kontribusi positif dari pelatihan. Lebih umum peningkatan kualifikasi tenaga kerja dan keterampilan, menjadikan perusahaan lebih produktif dan daya saing, Sebagai untuk kontribusi terakhir, telah ditemukan hubungan yang kuat antara *human capital* dengan kapasitas inovatif, serta adopsi dengan adaptasi teknologi baru. Rita K.A, Marta Faria, (2014) membuktikan

pelatihan *on-the-job* bisa menjadi alat kebijakan yang efektif untuk membentuk keterampilan tenaga kerja ada kebutuhan spesifik dari perusahaan. Stefan Tupamahu & Budi W.S. (2005) menemukan keuntungan lain yang diperoleh dari penyelenggaraan *training Selling Retail Bank Services* ini berupa *intangibile benefits* yang semakin memperkuat kontribusi *training* tersebut terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Serta Sultana, Afshan. et.al (2012) mengungkapkan bahwa pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja; dapat meningkatkan tingkat kompetensi individu dan organisasi.

Penelitian *on the job training* di PT Pindad Persero dapat disimpulkan bahwa karyawan yang telah mengikuti *on the job training* akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan dengan meningkat kemampuannya dan memberikan kontribusi tinggi untuk produktifitas kerjanya. Kualitas karyawan sebagai *human capital* akan diakui perusahaan karena dari segi psikologi akan bisa menentukan skala prioritas pekerjaannya selalu optimis menyelesaikan kesulitannya, secara emosional akan bersikap profesional salah satunya mampu memisahkan masalah pribadi dan pekerjaan. Secara sosial karyawan yang terlatih akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tanpa tergantung pada orang lain.

Berdasarkan hasil penelitian di PT Pindad Persero bahwa pelaksanaan *on the job training* sudah dapat mempengaruhi kualitas *human capital*. *Human capital* yang berkualitas tentunya akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

### 3. Terdapat Pengaruh Positif Signifikan On The Job Training Terhadap Pendapatan (Earning) Karyawan PT Pindad Persero

Berdasarkan matrik klasifikasi koefisien korelasi korelasi, bahwa *on the job training* terhadap pendapatan memiliki nilai 0,783 yang dapat dikategorikan kuat dan berdasarkan uji signifikansi hasilnya nilai 0,000 yang berarti asosiasi kedua variabel adalah signifikan. *Human capital* terhadap pendapatan memiliki nilai 0,611 dikategorikan berhubungan kuat dan berdasarkan uji signifikansi hasilnya menunjukkan nilai 0,000 yang berarti asosiasi kedua variabel adalah signifikan.

Berdasarkan pengujian F dan Sig (Anova) bahwa  $F_{hitung}$  279,605.  $F_{tabel}$  dengan menggunakan alfa 0,05 dan parameter 300 sebesar 3,952 dengan demikian  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ , sehingga dapat dibuktikan bahwa *on the job training* dan *human capital* berpengaruh pada pendapatan secara simultan. Selain itu nilai sig sebesar 0,000 diartikan secara simultan *on the job training*, dan *human capital* berpengaruh positif dan signifikan pada pendapatan.

Berikut rangkuman hasil koefisien jalur:

**Tabel 4.2**  
**Rangkuman Hasil Koefisien Jalur Sub Struktur 2**

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.
X terhadap Z	0,606	15,189	1,98	0,000
Y terhadap Z	0,254	4,451	1,98	0,000

Berdasarkan pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.2 di atas, diketahui signifikansi *on the job training* terhadap pendapatan 0,000 dan signifikansi *human capital* terhadap pendapatan 0,000. Nilai signifikansi semua variabel lebih kecil dari 0,05, sehingga disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak. Pengujian hipotesis juga dapat dilihat dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  untuk alfa 0,05 maka nilai  $t_{tabel}$  adalah 1,98, karena  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Jadi pengujian signifikansi baik nilai signifikansi maupun uji-t sama-sama menghasilkan penolakan terhadap  $H_0$ . Disimpulkan

bahwa *on the job training*, dan *human capital* secara simultan berpengaruh pada pendapatan.

Persentase pengaruh langsung dan tidak langsung, berdasarkan kriteria penafsiran dari Guilfor (Supratno, 2007:227), pengaruh *on the job training*, dan *human capital* terhadap pendapatan termasuk kriteria pengaruh tinggi yaitu 63,66% dan sisanya 36,34% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya kesehatan.

Faktor lain dilihat dari selisih dari  $R_{\text{square}}$  pengaruh simultan adalah 0,636 atau 64% merupakan kontribusi dari variabel *on the job training* dan kualitas *human capital* terhadap pendapatan. Sisanya sebanyak 0,364 atau 36% dipengaruhi faktor lain di luar model.

Kegiatan *on the job training* perlu dievaluasi lebih dalam bagaimana dampaknya terhadap pendapatan. Dengan asumsi kualitas sebanding dengan peningkatan produktivitas sehingga bagi karyawan PT Pindad *on the job training* secara nyata memang mempengaruhi pendapatan karyawan, terbukti dengan tingkat skor tinggi tentang pendapatan gaji yang sudah sesuai dengan apa yang mereka lakukan. Sesuai pendapat Becker (1993:29) investasi pada *human capital* dapat berefek pada pendapatan (*earning*). Penelitian Håkan Regnér, (2002:2) menyatakan hal yang sama bahwa pelatihan, juga telah terbukti menghasilkan pengembalian upah yang signifikan bagi individu, dan ditemukan bervariasi antara sumber serta jenis kursus pelatihan. Selain itu dikuatkan juga oleh pendapat Mirfani, AM (2010:3) perbedaan dari kualitas pekerja dan tuntutan pekerjaannya akan membedakan produktivitas.

Penelitian yang serupa dan menghasilkan kesimpulan yang sama juga dilakukan oleh Rita K.A, Marta Faria. (2014), 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. Jonathan R. Veum (1995) 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. Richard B, Lorraine D, Costas M & Barbara S. (1999), pelatihan, telah terbukti menghasilkan pengembalian upah yang signifikan bagi individu, dan ditemukan bervariasi antara sumber serta jenisnya tergantung pada kursus pelatihan yang diikuti.

Penelitian *on the job training* terhadap pendapatan di PT Pindad Persero sudah terbilang efektif. Karyawan sudah merasakan apa yang dikerjakan sudah sesuai dengan apa yang mereka dapatkan.

#### **4. Terdapat Pengaruh Positif Signifikan Human Capital Terhadap Pendapatan (Earning) Karyawan PT Pindad Persero**

Secara parsial *human capital* berpengaruh positif signifikan terhadap pendapatan di PT Pindad Persero. Penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan Becker (1993:29) bahwa *human capital* akan berefek pada pendapatan. *Human capital* sebagai penggerak utama dalam sebuah lembaga atau perusahaan, perlu selalu dikembangkan berkesinambungan supaya selalu dinamis. Kualitas *human capital* yang diukur dari segi psikologi, intelektual, emosional dan sosial sudah terbilang baik. Terlihat dari tanggapan responden yang tinggi terhadap *psychological* mengenai rasa percaya diri, optimisme, fleksibilitas bekerja. Mereka merasa bangga dengan pekerjaan yang mereka geluti, optimis bisa mendapatkan kesejahteraan hidup lebih baik dengan meningkatnya kualitas diri

mereka. Emosional karyawan PT Pindad sudah sebagian besar matang karena faktor pendidikan dan pelatihan sehingga pengalaman bekerja mereka cukup lama. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Petterson dan Spiker (2005:152) tentang *positive psychology worker older* menyatakan bahwa pekerja yang sudah senior dan lama dengan pengalaman yang meraka dapatkan akan memiliki kualitas *human capital* lebih baik.

Intelektual karyawan menurut wawancara dengan Kepala Departemen *Human capital* dan Pengembangan Organisasi, bahwa rekrutmen yang diadakan, dengan menihat transkrip nilai dan mata kuliah yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. Intelektual capital yang dimiliki karyawan akan mengantarkan pada kemampuan kerja dalam meningkatkan produktivitas sehingga pendapatan mereka berupa gaji juga bisa meningkat.

Penelitian *human capital* terhadap pendapatan di PT Pindad Persero sudah terbilang efektif. Karyawan sudah merasakan apa yang dikerjakan sudah sesuai dengan apa yang mereka dapatkan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

Hasil penelitian sesuai dengan teori yang digunakan bahwa efektifitas *on the job training* mempengaruhi kualitas *human capital*. Kualitas *human capital* yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan akhirnya berpengaruh pada persepsi peningkatan pendapatan karyawan. Kesimpulan umum tersebut menghasilkan bebrapa sub kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut:

- a. Deskripsi efektifitas *on the job training*, tingkat kualitas *human capital* dan tingkat pendapatan karyawan di PT Pindad (Persero) berdasarkan kontrol variabel

Berdasarkan deskripsi jenis kelamin bahwa efektifitas *on the job training* mempengaruhi kualitas *human capital* dan pendapatan karyawan laki-laki dibandingkan perempuan. Berdasarkan pendidikan bahwa efektifitas *on the job training* mempengaruhi kualitas *human capital* dan pendapatan lulusan diploma. Berdasarkan masa kerja efektifitas *on the job training* di PT Pindad Persero sangat efektif dilakukan oleh karyawan baru 0-3 tahun dan keefektifan rendah dilakukan oleh karyawan lama yang bekerja di atas 10 tahun. Kualitas *human capital* yang tinggi berada pada karyawan senior yang bekerja 5-10 dan rendah pada karyawan baru 3-5 tahun. Tingkat pendapatan efektif tinggi didapatkan oleh karyawan baru 0-3 tahun dan rendah bagi karyawan yang bekerja 5-10 tahun.

- b. Terdapat pengaruh positif signifikan *on the job training* terhadap *human capital* PT Pindad Persero.

Hasil penelitian menginformasikan bahwa *on the job training* berkontribusi positif signifikan pada kualitas *human capital* karyawan PT Pindad Persero. Artinya semakin efektif *on the job training* dilaksanakan maka tingkat kualitas *human capital* semakin tinggi.

- c. Terdapat pengaruh positif signifikan *on the job training* terhadap pendapatan (*earning*) karyawan PT Pindad Persero.

Hasil penelitian ini menginformasikan bahwa *on the job training* berkontribusi positif signifikan pada pendapatan karyawan PT Pindad Persero. Artinya semakin efektif *on the job training* dilaksanakan maka tingkat pendapatan karyawan semakin tinggi, dengan asumsi meningkatnya kualitas *human capital* sebanding dengan meningkatnya produktivitas.

- d. Terdapat pengaruh positif signifikan *human capital* terhadap pendapatan (*earning*) karyawan PT Pindad Persero.

Hasil penelitian menginformasikan bahwa kualitas *human capital* berkontribusi positif signifikan pada pendapatan karyawan PT Pindad Persero. Artinya semakin tinggi kualitas *human capital* maka tingkat pendapatan karyawan semakin meningkat.

## 2. Saran-Saran

### a. Bagi Perusahaan

Dari kesimpulan di atas, untuk mencapai maksud dan tujuan peningkatan kesejahteraan karyawan melalui peningkatan pendapatan dan kualitas diri, maka disarankan sebagai berikut:

- 1) Perusahaan sebaiknya melanjutkan pelatihan *on the job* untuk laki-laki dan memperhatikan metode lain untuk karyawan perempuan supaya lebih efektif. Selain itu perlu diperhatikan dari segi evaluasi waktu, proporsi peserta dan menentukan prioritas pelatihan dari yang paling *urgent*.
- 2) Perusahaan sebaiknya merekrut karyawan lulusan diploma untuk melakukan hal-hal teknis, merekrut lulusan S1 untuk pekerjaan yang berkaitan konsep serta merekrut S2 untuk pekerjaan yang berkaitan kebijakan demi perkembangan perusahaan di masa mendatang.
- 3) Perusahaan sebaiknya memperhatikan kualitas *human capital* untuk lulusan SMA dalam memaknai pekerjaan dan lulusan S2 tentang manajemen stress
- 4) Perusahaan sebaiknya melanjutkan pelatihan *on the job* untuk karyawan yang bekerja 0-10 tahun, dan mencari metode lain untuk meningkatkan kualitas *human capital* karyawan yang bekerja di atas 10 tahun.
- 5) Perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan tingkat pendapatan karyawan berdasarkan level pendidikan..
- 6) Perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan tingkat pendapatan karyawan berdasarkan masa kerja..
- 7) Kualitas *human capital* tentang sosial capital yang masih rendah, sebaiknya perusahaan menyediakan kendaraan yang selalu *mobile* di area perusahaan supaya akses lebih cepat dan sosialisasi lebih mudah.

### b. Peneliti

Penelitian ini terbatas dengan meneliti kualitas *human capital* dari sisi *on the job training*. Peneliti selanjutnya diharapkan menggunakan faktor lain selain *on the job training* untuk meningkatkan kualitas *human capital*. Banyak faktor lain untuk meningkatkan *human capital* seperti *schooling*, kesehatan, migrasi dan lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Beacker, S, Gerry. 1993. *Human Capital. A Theoretical and Ampirical Analisis with Special Referene to Education 3th Edition*. London: The University of Cicago Press.
- Conlow, Rick. 2003. *Menjadi Supervisor Hebat-Keterampilan*. Pokok Bagi Supervisor Baru diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: PPM.
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid 2. Jakarta : PT. Indeks.
- Fattah. Nanang, 2009. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Edisi kelima. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Goal, Jimmy, L. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.
- Håkan Regnér. 2002. *The effects of on-the-job training on wages in Sweden*. International Journal of Manpower.

- Irianto, Agus. 2011. *Pendidikan Sebagai Investasi Dalam Pembangunan Suatu Negara*. Kencana Jakarta : Predana Media Grup.
- Ivancevich, John M. 2007. *Human Resource Management Tenth Edition*. Singapore : McGraw Hill Internasional. Jac Fitenz (2009:xiii)
- Jonathan R. Veum. 1995. *Training, Wages, and the Human Capital Model U.S.* Department Of Labor. Bureau of Labor Statistics US Massachusetts Mathis, Robert L. dan John H. Jakson. 2006. *Human Resource Management*, South-Western: Thomson Learning.
- Mayo, A. 2000. *The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital* dalam Personal Review, Vol. 29, No. 4.
- Mirfani, AM. 2010. *Strategi Dasar Pembangunan Sistem Pendidikan Nasional Dengan Revisi Investasi SDM Indonesia Abad 21*. FIP. IKIP Bandung.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Noe, Raymond.A. 2005. *Employee Training and Development*. New York : Mc Graw-Hill.
- Panggabean, Mutiara. S, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Richard Blundell, at al. 1999. *Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual*. the Firmand the Economy Fiscal Studies.
- Rita K.A, Marta Faria. 2014. *The wage returns to on-the-job training: evidence from matched employer-employee*. IZA Journal of Labor & Development.
- Schultz, Theodore, W. 1961. *Investment in Human Capital*. *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1 (Mar., 1961), pp.1-7.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Stefan Tupamahu & Budi W.S. 2005. *Pengukuran Return On Training Investment (ROTI)*. Artikel Majalah Usahawan LMFEUI.
- Sultana, Afshan. et. Al. 2012 *Impact Of Training On Employee Performance: A Study Of Telecommunication Sector In Pakistan*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Copy Right © 2012 Institute Of Interdisciplinary Business Research 6 4 6 October 2012 Vol 4, NO 6.
- Supratno, J. 2007. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Yuniarsih, Tjutju dan Swatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.