

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan teori

1. On The Job Training

a. Definisi *On The Job Training*

On the job training merupakan pelatihan yang dilakukan ditempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara actual dalam pekerjaan dan pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan ditempat kerja pada waktu mereka memasuki perusahaan. (Swasto,2011) Dan menurut (Hasibuan, 2012) *On the job training* merupakan usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaannya sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut.

On the job training merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat sasaran dan juga lebih memaksimalkan waktu untuk pelaksanaan *on the job training* yang dilaksanakan. (Mangkunegara,2010). Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa system *on the job training* adalah suatu system pelatihan dimana pekerja di tempatkan pada bidang yang sesuai dengan kemampuannya dan keterampilannya.

On the job training didalam perusahaan yaitu menggunakan sistem pelatihan yang menggunakan orang dari dalam perusahaan untuk mengajarkan suatu pelatihan terhadap karyawan yang baru akan

memulai bekerja. Pentingnya metode *on the job training* ini adalah guna menambah pengetahuan atau keterampilan dan juga mempercepat pekerjaan yang akan dilakukan sesuai bidangnya karena sudah mempelajari sesuai dengan bidang yang dikuasainya.(Sutrisno,2012)

Metode *on the job training* sangat tepat digunakan untuk mengajarkan pengetahuan ,keterampilan yang dapat dipelajari dalam waktu tertentu, sedangkan manfaat dari metode pelatihan ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan, serta sarana yang jelas. Keunggulan dari metode OJT adalah transfer pengetahuan atau keterampilan itu bisa dengan cepat dan tempo yang tinggi, mengingat peserta latihan berada di tempat yang sesungguhnya bekerja, sehingga mereka dapat secara langsung menerapkan keterampilan yang diperoleh (Sinambela,2012).

Dalam parakteknya *on the job training* memiliki beberapa metode yang sering digunakan diantaranya adalah:

1) Rotasi Jabatan

Menurut Mangkunegara (2009:58) rotasi jabatan adalah perpindahan posisi karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Beberapa keuntungan dari metode rotasi jabatan adalah karyawan akan mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan dalam perusahaan, mengembangkan kerja sama antar karyawan, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh karyawan, mempermudah menyesuaikan diri dengan

lingkungan tempat bekerja, dan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi karyawan. Rotasi jabatan ini merupakan metode yang paling sering digunakan.

2) Penugasan sementara

Penugasan sementara merupakan penempatan karyawan pada posisi tertentu untuk memberikan pengalaman kepada karyawan yang mendapat tugas sementara untuk menangani masalah-masalah khusus secara actual (Swasto,2011:67). Dengan adanya penugasan sementara, karyawan diharapkan mampu mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan baru.

3) Promosi jabatan

Menurut Meldona (2009:218) promosi jabatan adalah pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tingkatnya lebih tinggi dalam hal pembayaran, tanggung jawab dan jenjang organisasi.

b. Tujuan on the job training

- 1) Agar supaya masing-masing pengikut latihan dapat melakukan pekerjaannya kelak lebih efisien.
- 2) Menambah pengetahuan para calon pekerja untuk lebih memudahkan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

- 3) Agar supaya pengawasan lebih sedikit. Bilamana bawahan mendapatkan pendidikan khusus dalam melaksanakan tugasnya, maka lebih sedikit kemungkinan ia membuat keasalahan. Bila bawahan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan membuat sedikit kesalahan, maka tidak perlu banyak waktu yang disediakan pemimpin untuk pengawasan.
- 4) Agar pengikut training dapat cepat berkembang. Sukar bagi seseorang untuk mengembangkan dirinya tanpa adanya suatu pendidikan khusus. Pengembangan diri dengan melalui pengalaman lebih lambat jika dibandingkan dengan melalui pendidikan.
- 5) Untuk menstabilisasi pegawai atau untuk mengurangi labour turn over.

2. Komitmen Organisasional

a. Definisi komitmen

★ Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi di mana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Pendapat para pakar tentang komitmen sangat bervariasi menurut sudut pandang masing-masing. Greenberg dan Baron (2003:160) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan di mana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan atau tidak ingin meninggalkannya. Sementara itu, pendapat lain mengemukakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkatt

loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi (Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien, 2011:72).

Sedangkan Newstrom (2011:223) memberikan pengertian yang sama antara *Organizational Commitment* dengan *Employee Loyalty*, yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Pekerja mengidentifikasi dengan organisasi menunjukkan bahwa pekerja bercampur dengan baik dan sesuai dengan etika dan harapan organisasi bahwa mereka mengalami perasaan kesatuan dengan perusahaan.

Definisi komitmen organisasional menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:69) adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turns over*).

Dari berbagai pendapat tentang komitmen tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen pada dasarnya adalah merupakan kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

Pentingnya komitmen dalam suatu organisasi karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung

jawab terhadap pekerjaannya disbanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. (Robins,2012)

b. Tipe Komitmen

Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011:72) mengemukakan bahwa terdapat dua dimensi utama komitmen organisasional, yaitu *Rational Commitment* dan *Emotional Commitment*. *Rational commitment* mencerminkan bahwa pekerjaan memberikan pelayanan pada kepentingan finansial, pengembangan, dan professional individu. Sedangkan *Emotional commitment* mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang adalah penting, berharga memberikan manfaat nyata bagi orang lain. Dikatakan bahwa kenyataan menunjukkan Emotional Commitment yang kuat pada organisasi didasarkan pada nilai-nilai dan kepentingan orang lain dan memberikan pengaruh positif 4 kali lipat terhadap kinerja daripada Rational commitment, yang didasarkan pada bayaran dan kepentingan sendiri.

Luthans, Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:73) juga menyebutkan adanya tiga macam tipe komitmen, yaitu:

- 1) *Affective Commiment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka tinggal karena mereka menginginkan. Sebagai alasan emosional, atau *emotion-based*, dapat berupa perasaan persahabatan, iklim atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.
- 2) *Continuance Commiment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Kita tinggal karena kita merasa perlu. Ini merupakan *cost-based reason* untuk tetap, termasuk masalah gaji, tunjangan, dan promosi, serta yang berkaitan dengan menumbangkan keluarga.
- 3) *Normative Commiment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban. Kita tetap tinggal karena memang seharusnya. Dengan demikian, merupakan alasan *obligation-based* untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar.

c. Membangun Komitmen Organisasional

Determinasi komitmen organisasional berada di luar control manajer, sehingga memberikan sedikit peluang untuk meningkatkan perasaan. Komitmen cenderung menurun ketika peluang kerja banyak. Berlimpahnya pekerjaan berakibat menurunkan *Continuance*

Commiment. Tetapi meskipun manajer tidak dapat mengontrol ekonomi eksternal, mereka dapat melakukan beberapa hal membuat pekerja ingin tetap bekerja untuk perusahaan, meningkatkan *Affective Commiment* .

Pekerja yang mempunyai komitmen adalah sangat berharga. Kita dapat memperoleh komitmen dari bawahan dengan memenuhi kebutuhan pokok pekerja, memberi perhatian pada orang di semua tingkat, mempercayai dan dipercayai, mentoleransi individualitas, dan menciptakan bebas kesalahan "*can-do-culture*" (HELLER,1999:18).

Heller menganjurkan untuk mendapatkan komitmen pekerja dapat dilakukan dengan beberapa cara,yaitu:

- 1) *Nurturing trust, memelihara kepercayaan*. Kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan faktor utama untuk mendapatkan kepercayaan dan komitmen pekerja. Kita harus dapat membuat diri kita senyata mungkin dan menunjukkan dapat dihubungi dan berkeinginan mendengarkan orang lain.
- 2) *Winning minds, spritis, and hearts, memenangkan pikiran, semangat, dan hati*. Komitmen penuh dari bawahan tidak dapat direalisasikan sampai kita menunjukkan kebutuhan psikologis, intelektual, dan emosional pekerja. Dengan memberikan bobot yang seimbang dari ketiga faktor tersebut, memungkinkan kita memenangkan pikiran, semangat, dan hati pekerja.

3) *Keeping staff committed, menjaga staf mempunyai komitmen.* Salah satu cara paling efektif menjaga komitmen pekerja adalah memperkaya pekerjaan dan meningkatkan motivasi mereka. Hal ini dapat dicapai melalui peningkatan tingkat minat, memastikan bahwa setiap pekerja mempunyai variasi pendorong tugas untuk dikerjakan, dan memberikan sumber daya dan pelatihan melalui mana keterampilan baru dapat dikembangkan.

4) *Rewarding excellence, menghargai keunggulan.* Pengakuan atas keunggulan merupakan masalah vital dalam memelihara komitmen dan kepuasan kerja pekerja. Perlu dipertimbangkan menghargai kinerja luar biasa, produktivitas tinggi dan menurunkan biaya secara substansial, dengan insentif finansial.

5) *Staying positive, bersikap positif.* Untuk menciptakan lingkungan positif dalam organisasi, adalah penting untuk menciptakan iklim “*can-do*”. Hal ini harus dibangun *mutual trust*, saling mempercayai di mana orang memastikan bahwa organisasi dapat mencapai apa yang diminta untuk dilakukan.

d. Hasil Komitmen Organisasional

Luthans 2011:148) mengungkapkan beberapa temuan penelitian yang berkaitan dengan hubungan beberapa faktor dengan komitmen organisasional. Dari satu sisi penelitian menunjukkan dukungan hubungan positif antara komitmen organisasional dan hasil yang

diharapkan seperti kinerja tinggi, rendahnya pergantian, dan rendahnya kemangkiran.

Tetapi beberapa studi lain tidak menunjukkan hubungan yang kuat antara komitmen dengan variabel hasil dan di mana terdapat pengaruh moderasi antar komitmen organisasional dengan kinerja. Studi mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang lebih kuat antara komitmen organisasional dan kinerja bagi mereka yang kebutuhan finansialnya rendah daripada mereka yang berkebutuhan tinggi.

3. Kompensasi

a. Definisi kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Sebaliknya, J.Long dalam Widodo (2014) berpendapat bahwa kompensasi adalah bagian dari system *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, tetapi sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh system dalam spektrum yang lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan oleh organisasi.

Selanjutnya, Rivai dan Sagala (2011) mendefinisikan kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Mereka membedakan kompensasi dengan *upah*, yaitu balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasa dalam mencapai tujuan organisasi; *gaji*, yaitu balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi; *insentif*, yaitu bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian organisasi jika karyawan memilih tidak meninggalkan, tetapi tinggal dan mengganggu membatasi usaha mereka.

Menurut Tryono, (2012, p.111) Kompensasi terdiri dari 2 macam yaitu kompensasi financial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang seperti gaji, upah, bonus dan lain-lain sedangkan kompensasi non finansial diberikan oleh organisasi atau perusahaan terutama dengan maksud untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang baik langsung maupun tidak langsung sebagai suatu imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

b. Jenis - jenis kompensasi

Dalam Winardi (2011 : 102) dalam mengemukakan bahwa kompensasi dapat bersifat finansial dan non finansial:

1) Kompensasi finansial

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang kartal.

a) Bentuk kompensasi finansial di bagi menjadi 2 yaitu:

1. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok gaji dan upah, pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
2. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

b) Menurut Winardi (2011) indikator untuk kompensasi finansial adalah:

1. Gaji dan upah.
2. Bonus.
3. Tunjangan.
4. Pesangon.

2) Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas.

a) Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

1. Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).

2. Kompensasi berkaitan dengan lingkungan kerja

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), pembagian kerja (*job sharing*).

b) Indikator Kompensasi Non finansial

Dimensi Kompensasi Non Finansial. Menurut Panggabean dalam Sutrisno, 2010 (dalam Widayati, 2017) menyatakan bahwa dimensi kompensasi non finansial berupa:

1. Pekerjaan

Berupa pekerjaan yang menarik kesempatan untuk berkembang, program pelatihan, wewenang, dan tanggungjawab.

2. Lingkungan Pekerjaan

Lingkungan yang kondusif, sehat, aman, dan nyaman serta hubungan antara sesama rekan kerja dan atasan.

Pemberian kompensasi pada prinsipnya merupakan hasil penjualan tenaga karyawan terhadap perusahaan. Para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balas jasa yang setimpal. Pengertian kompensasi dapat disimpulkan sebagai semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa yang diberikan dalam mencapai tujuan perusahaan.

c) Arti penting kompensasi

Kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun pengusaha. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi karyawan dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi karyawan. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan.

Kompensasi, bagi perusahaan dan perusahaan, merupakan faktor utama dalam kekaryawanan. Kebijakan kekaryawanan banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan. Tingkat besar kecilnya kompensasi karyawan sangat berkaitan dengan tingkat Pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja karyawan. Kompensasi dari perusahaan yaitu meliputi gaji, bonus, tunjangan hari raya.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan karyawan bekerja penuh motivasi.

Pemberian kompensasi bukan saja dapat menguntungkan para karyawan, tetapi juga perusahaan akan merasa puas telah dapat berbuat sesuatu untuk memberikan apa yang menjadi hak para karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat waktu dapat mencegah karyawan keluar meninggalkan perusahaan. (Hasibuan 2010)

4. Kinerja Karyawan

a. Definisi kinerja

Menurut Armstrong dalam Edison dkk (2016:190) kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan pengembangan kinerja individu dan tim.

Menurut Stolovitch dan Keeps dalam Sinambela (2017:481) mendefinisikan kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta dan definisi.

Menurut Schermerhprn, Hunt, dan Osborn dalam Sinambela (2017:481) mendefinisikan bahwa kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi. Dari definisi beberapa pakar diatas dapat dirumuskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

b. Pentingnya kinerja karyawan

Pentingnya kinerja karyawan untuk mengetahui seberapa besar dan tinggi nilai kuantitas dan kualitas karyawan tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan maka atasan harus bisa menilai dengan benar tingkat pekerja masing-masing untuk diberikannya suatu penghargaan yang sesuai dengan penilaian kinerja karyawan tersebut. (Sinambela,2012)

c. Faktor-faktor kinerja

Menurut Mathis dan Jackson dalam buku Widodo (2015:133) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak lepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya :

1) Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015:153) kinerja dipengaruhi oleh :

a) Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.

b) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi,

teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)

c) Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen

d. Dimensi yang menunjang kinerja

Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, menurut Edison, dkk (2017:192-193) yaitu :

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan *on the job training*, komitmen organisasi normatif, kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial di lihat sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama peneliti dan Tahun	Variabel penelitian	Hasil penelitian
1.	Baskoro, (2015)	Kompensasi, komitmen organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan lalu komitmen organisasi berpengaruh

No.	Nama peneliti dan Tahun	Variabel penelitian	Hasil penelitian
			positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Erlinda, Bambang dan Arik, (2015)	<i>On the job training</i> terhadap kinerja karyawan	Secara parsial <i>on the job training</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Secara simultan <i>on the job training</i> mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Fajar, Mochammad dan Yuniadi, (2015)	<i>On the job training</i> terhadap kinerja karyawan	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>on the job training</i> terhadap kinerja karyawan.
4.	Eka Pratiwi, Bambang Swasto dan Hamidah Nayati, (2016)	<i>On the job training</i> terhadap kinerja karyawan	<i>On the job training</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	Roberto Goga, (2017)	Komitmen <i>normative</i> terhadap kinerja karyawan	Secara parsial komitmen <i>normative</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Raziyam Dwi, Syahir Natsir dan Harnida Wahyuni, (2016)	Komitmen <i>normative</i> terhadap kinerja karyawan	Secara simultan komitmen <i>normative</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Secara parsial komitmen <i>normative</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Gabriella dan Roy, (2014)	Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan	Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan
8.	Eskhu dan Roy, (2014)	Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan	Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan Terdapat pengaruh

No.	Nama peneliti dan Tahun	Variabel penelitian	Hasil penelitian
			signifikan antara kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan
9.	Usman Fauzi, (2014)	Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan	Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan
10.	Tingkir, (2015)	Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi non finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Waluya Winarja,dkk (2018)	<i>Organizational commitment in job performance</i>	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
12.	Yuli Triana (2017)	<i>Compensation to job performance employess</i>	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: *Diolah Sendiri 2018*

C. Kerangka Pemikiran

Terdapat 3 variabel independen dalam penelitian ini yaitu *On the job training* (X1), komitmen normatif (X2), kompensasi finansial (X3) dan

kompensasi nonfinansial (X4) dan 1 variabel dependen yaitu kinerja (Y) adapun hubungan yang terkait berikut penjelasannya :

1. Pengaruh *on the job training* (X1) terhadap kinerja karyawan

On the job training merupakan pelatihan yang dilakukan ditempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan dan pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan ditempat kerja pada waktu mereka memasuki perusahaan. (Swasto,2011:67).

On the job training merupakan pelatihan yang dilakukan di tempat sasaran dan juga lebih memaksimalkan waktu untuk pelaksanaan *on the job training* dilaksanakan. Mangkunegara,2010:67).

Berdasarkan hal diatas, *on the job training* sangat mempengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Erlinda dkk, (2014) dan Fajar dkk, (2015) yang menunjukkan bahwa variabel *on the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh komitmen organisasi normatif terhadap kinerja karyawan

Normative Commiment, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban. Kita tetap tinggal karena memang seharusnya. Dengan demikian, merupakan alasan *obligation-based* untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar. Timbal balik yang positif tersebut adalah karyawan akan bekerja sebaik mungkin untuk

kemajuan dan keberlangsungan perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Perusahaan dan karyawan yang memiliki komitmen memiliki kesamaan nilai oleh karena itu memiliki tujuan yang sama. Karyawan merasa nyaman dalam bekerja didalam perusahaan dan akan memberikan kinerja terbaiknya. Apabila komitmen yang dimiliki karyawan meningkat maka kinerja karyawan meningkat. Perusahaan perlu memperhatikan dan meningkatkan komitmen yang dimiliki karyawan. penelitian ini diharapkan dapat membuat perusahaan mengetahui pengaruh komitmen organisasi yang dimiliki karyawan terhadap kinerja karyawan mereka.

Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Roberto goga ,(2017) yang menunjukkan bahwa variabel komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian Razyam dkk, (2016) yang menunjukkan bahwa variabel komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja adalah melalui kompensasi. Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka.

Menurut (Tryono,2012 p.111) Kompensasi financial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasasi merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Kompensasasi langsung yang diberikan dapat berupa gaji, upah, dan insentif.

Malayu (2008: 117) mengemukakan bahwa besarnya balas jasa ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya, kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Jika balas jasa karyawan yang diterima karyawan semakin besar, berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian keputusan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Apabila kompensasi finansial yang diterima karyawan semakin besar, maka kinerja karyawan semakin tinggi, sebaliknya apabila kompensasi finansial yang diterima karyawan semakin rendah, maka kinerja karyawan juga rendah. Dengan dijalankannya sistem pemberian kompensasi yang adil dan baik, maka diharapkan sistem pemberian kompensasi yang adil dan baik, maka diharapkan akan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Gabriella dkk, (2014) dan Ekshu dkk, (2014) yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan.

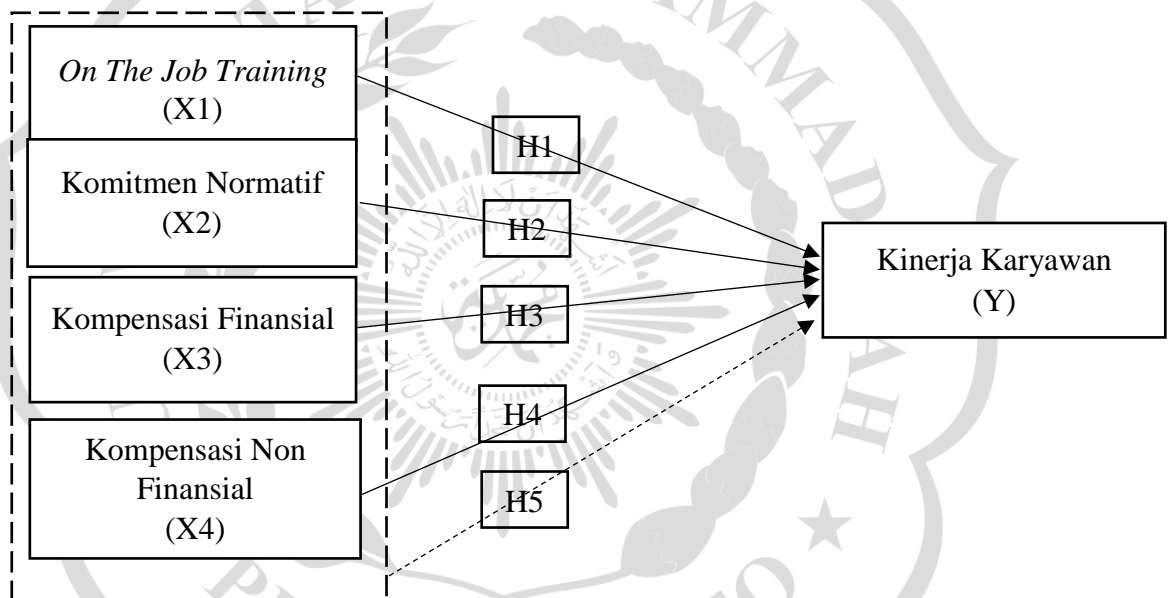
4. Pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan

Dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, perusahaan memberikan kompensasi yang efektif. Kompensasi yang efektif disini maksudnya kompensasi yang bisa dirasakan manfaatnya oleh karyawan dan dapat meningkatkan kinerja mereka. Selain kompensasi finansial, perusahaan juga memberikan kompensasi nonfinansial sebagai penunjang peningkatan kinerja mereka. Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja.

Wiji utami (2005: 23) kompensasi nonfinansial ada dua, yaitu pekerjaan dan lingkungan kerja. Selain itu Mondy (2008: 59) juga menyatakan bahwa komponen-komponen kompensasi nonfinansial meliputi pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja. Kompensasi yang diberikan oleh organisasi dapat mempertahankan karyawan yang memang benar-benar berkompeten. Jadi dengan adanya kesesuaian kompensasi yang dianggap layak, maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan karyawan dalam bekerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Gabriella dkk, (2014) dan Ekshu dkk, (2014) yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran tersebut maka gambar kerangka pemikirannya sebagai berikut :



Sumber: *Diolah Sendiri 2018*

Gambar 2.1
Kerangka pemikiran

Ket: ————— Parsial
 - - - - - Simultan

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pernyataan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H₁ : *On The Job Training* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H₂ : Komitmen normatif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- H₃ : Kompensasi finansial secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- H₄ : Kompensasi non finansial secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- H₅ : *On the job training*, komitmen normatif, kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh secara simultan terhadap kinerja.