

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis kini menjadi sangat ketat pada era globalisasi, pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor krusial bagi keberlangsungan dan daya saing organisasi maupun di suatu perusahaan. Kondisi ini membuat pelatihan dan pengembangan karyawan tidak lagi dipandang sebagai kegiatan pelengkap, melainkan sebagai investasi strategis yang dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas layanan sebuah organisasi (Suliya, 2023). Di tengah perubahan teknologi dan tuntutan pasar yang terus berkembang, organisasi dituntut untuk memiliki SDM yang kompeten, adaptif, dan siap menghadapi berbagai tantangan operasional.

Konteks ini menjadi sangat relevan dalam industri penerbangan, industri jasa penerbangan menjadi salah satu sektor yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dan konsistensi layanan operasional. Persaingan yang semakin ketat ini, perusahaan penyedia jasa pendukung penerbangan (*ground handling* dan layanan penunjang lainnya) dituntut tidak hanya mengandalkan keunggulan infrastruktur, namun, juga harus mulai mengandalkan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan, keterampilan, dan standar kerja secara sistematis. Karena itu pengelolaan pengetahuan melalui media formal seperti *manual book* menjadi elemen yang

penting untuk menjamin keberlanjutan mutu layanan dan efisiensi organisasi.

PT Garuda Angkasa, sebagai salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa penerbangan dan juga sebagai penyedia layanan *ground handling* terbesar di Indonesia yang didirikan pada tahun 1998, mengoperasikan banyak layanan lebih dari 25 bandara utama di seluruh Indonesia dengan lebih dari 15.000 karyawan (CAPA, 2024). Perusahaan ini menyediakan banyak layanan yang mencakup *ramp handling, pax and baggage handling*, layanan *cargo* dan *warehouse*, operasi penerbangan, serta layanan pesawat (*aircraft servicing*).

Fenomena ini memiliki relevansi dengan kondisi PT Garuda Angkasa khususnya di cabang Surabaya dalam menghadapi tantangan strategis. PT Garuda Angkasa Surabaya mengembangkan berbagai unit bisnis barunya dengan membentuk divisi baru yaitu divisi *Ancillary Business*, sebagai pengelola untuk bisnis tambahannya. Divisi *Ancillary Business* ini tergolong sebagai divisi baru di PT Garuda Angkasa cabang Surabaya. Divisi *Ancillary Business* memiliki peran untuk mengelola beberapa unit bisnis tambahan yang memiliki layanan strategis dan karakteristik operasional yang beragam, yaitu Garuda Learning Center (GLC) yang berfokus pada layanan pelatihan dan pengembangan SDM di bidang aviasi, Garuda Pragata Logistic (GPL) yang menangani jasa logistik dan *cargo*, Garuda VIP Services yang memberikan layanan *fast*

track dan premium bagi penumpang VIP yang menggunakan jasa layanan Joumpa VIP Services. Keberagaman karakter layanan dalam satu divisi ini menuntut adanya spesifik pemahaman kerja, dan standarisasi pelayanan, serta alur operasional yang jelas bagi setiap *trainee* yang bergabung. Divisi baru kerap menghadapi keterbatasan pedoman kerja tertulis yang terintegrasi, sehingga pembelajaran masih bergantung pada penjelasan lisan, pengalaman senior, dan praktik langsung tanpa adanya panduan pelaksanaan *on the job training* (OJT) menyebabkan proses pelatihan berjalan tidak terstruktur, bergantung pada pengetahuan individual staf, dan berpotensi menghasilkan kesenjangan kompetensi antar *trainee*.

Mengingat kompleksnya operasional dan tuntutan akan standar layanan yang tinggi dalam industri penerbangan, program *on the job training* (OJT) menjadi pelatihan yang sangat relevan dan efektif. OJT di definisikan sebagai metode pelatihan yang praktis di mana karyawan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu melalui pengamatan dan partisipasi langsung dalam aktivitas pekerjaan di tempat kerja (Ahadi & Jacobs, 2017). Metode OJT terbukti memberikan berbagai keuntungan signifikan, seperti biaya yang relatif rendah, sifat pembelajaran yang dapat langsung mengaplikasikannya dalam situasi kerja nyata (Ronald, 1990).

Efektivitas program OJT sangat bergantung pada struktur, perencanaan, dan dokumentasi yang sistematis. Penelitian menunjukkan bahwa OJT yang tidak terstruktur (*unstructured OJT*) sering kali tidak terencana dengan baik, sehingga mengakibatkan koordinasi antara pelatihan di tempat kerja dan pelatihan di luar lokasi kerja sering kali kurang optimal (Wilson & R, 1980). Salah satu komponen dalam implementasi OJT yang efektif adalah ketersediaan *training manual* atau manual pelatihan yang jelas. *Training manual* berfungsi sebagai panduan terstruktur yang membantu karyawan baru maupun *trainer* dalam memahami dan menjalankan proses pelatihan dengan konsisten (Suliya, 2023). Penelitian ini menunjukkan bahwa manual pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan keterampilan, kinerja, efektivitas, dan produktivitas organisasi secara signifikan (Suliya, 2023).

Berdasarkan kondisi tersebut, PT Gapura Angksasa Surabaya khususnya di divisi *Ancillary Business* menghadapi permasalahan yang mendasar dalam penyelenggaraan program OJT yang efektif dan konsisten. Observasi awal pada saat penulis melakukan OJT di divisi *Ancillary Business* menunjukkan bahwa ketiadaan *manual book* pelatihan yang terstandarisasi mengakibatkan inkonsistensi dalam transfer pengetahuan dan informasi antar *trainee*, kesulitan dalam memonitor dan mengevaluasi *trainee*. Berdasarkan hasil wawancara dengan supervisor divisi *Ancillary Business*, diketahui bahwa program OJT memiliki peran penting dalam

mendukung kegiatan operasional divisi. Ibu Kiki menjelaskan bahwa “Sistem OJT memiliki peran yang cukup penting dalam mendukung kinerja operasional di divisi *Ancillary Business* karena melalui OJT, siswa OJT dapat memahami proses kerja langsung di lapangan, mulai dari pelayanan pelanggan, koordinasi operasional, hingga penerapan SOP”. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa OJT menjadi sarana pembelajaran utama bagi peserta pelatihan untuk memperoleh pengalaman kerja secara langsung. Hasil temuan ini sejalan dengan konsep dasar *Structured On the Job Training* (S-OJT) yang ditemukan oleh Jacobs (2003), bahwa pembelajaran akan lebih efektif ketika peserta memperoleh pengalaman langsung melalui kerja nyata (*learning by doing*). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk pembuatan *manual book* program OJT di divisi *Ancillary Business* PT Gapura Angkasa Surabaya sebagai solusi pada permasalahan yang ada. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi untuk meningkatkan efektivitas pelatihan dan konsistensi standar operasional bagi perusahaan, serta memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur pengembangan *training manual* khususnya dalam konteks industri penerbangan dan sektor *Ancillary Business* di Indonesia.

Dari permasalahan di atas, penulis tertarik untuk membuat *manual book* untuk efektivitas *on the job training* di divisi *Ancillary Business* pada PT Gapura Angkasa Surabaya menjadi relevan dan strategis. Penulis juga dengan adanya

manual book ini dapat memberikan dampak dari berbagai perspektif. Dari sisi praktis, *manual book* OJT yang terstruktur dapat menjadi solusi untuk meningkatkan efektivitas pelatihan, mengurangi waktu dan biaya pelatihan, memastikan transfer pengetahuan yang konsisten dan berkualitas, serta dapat berkelanjutan pada divisi *Ancillary business* yang sedang berkembang. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu di bidang, komunikasi organisasi, manajemen pelatihan, dan manajemen layanan jasa. Oleh karena itu, judul tugas akhir yang diusulkan adalah **“INOVASI *MANUAL BOOK* SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN EFEKTIVITAS *ON THE JOB TRAINING* DI DIVISI *ANCILLARY BUSINESS* PADA PT GAPURA ANGKASA SURABAYA”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, permasalahan yang muncul dalam program OJT di divisi *Ancillary Business* PT Gapura Angkasa Surabaya yang di mana sistem pelatihannya belum cukup terstruktur dan belum adanya alat dokumentasi yang jelas. Sebagai divisi baru pelaksanaan OJT masih berlangsung dengan bergantung pada pengalaman serta metode penyampaian yang masih bergantung dengan masing-masing *trainer*. Kondisi ini menyebabkan perbedaan pemahaman antar *trainer*, tidak konsisten dalam transfer pengetahuan.

Karena adanya kondisi tersebut penelitian ini difokuskan pada upaya untuk mengkaji secara mendalam pelaksanaan OJT

yang berjalan saat ini serta membuat *manual book* yang sesuai dengan kebutuhan operasional divisi *Ancillary Business*. Rumusan masalah dalam penelitian ini terletak pada kondisi aktual pelaksanaan OJT tanpa adanya panduan tertulis yang terstandarisasi, serta menghasilkan luaran pembuatan *manual book* yang mampu meningkatkan efektivitas pelatihan dan konsistensi transfer pengetahuan di lingkungan kerja.

1.3 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mencapai beberapa sasaran penelitian dalam pembuatan *manual book* untuk efektivitas *On the Job Training* (OJT) di divisi *Ancillary Business* PT Gapura Angkasa Surabaya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini diharapkan *manual book* mampu menjadi pedoman kerja yang mengintegrasikan alur pelatihan, standar operasional, serta materi pembelajaran yang jelas dan mudah dipahami oleh seluruh *trainee* maupun *trainer*. Kemudian *manual book* ini juga diharapkan akan menghasilkan dampak nyata bagi perusahaan, khususnya dalam meningkatkan efektivitas pelatihan kerja, seperti:

1. Mampu dalam meningkatkan konsistensi transfer pengetahuan, sehingga kegiatan *training* bisa lebih terstruktur tanpa adanya perbedaan persepsi antar masing-masing *trainer*, dan mengurangi kesalahan operasional akibat perbedaan pemahaman.
2. Selain itu, *manual book* juga diharapkan mampu dalam mempercepat proses adaptasi *trainee* terhadap lingkungan

kerja, serta mendukung keberlanjutan pengembangan sumber daya manusia di divisi *Ancillary Business* PT Gapura Angkasa Surabaya.

1.4 Manfaat

1.4.1. Manfaat Teoretis

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang komunikasi organisasi, manajemen pelatihan, dan pengelolaan sumber daya manusia pada industri jasa penerbangan.
2. Melengkapi penelitian sebelumnya yang di mana PT Gapura Angkasa hanya berfokus pada *Standard Operating Procedure* (SOP) safety operasional atau pelatihan secara umum untuk menjadi referensi terkait pembuatan media pelatihan kerja OJT di bidang *Ancillary Business*.

1.4.2. Manfaat Praktis

a. Bagi PT Gapura Angkasa Surabaya

1. Menjadi *best practice* dan model referensi bagi unit-unit lain di PT Gapura Angkasa.
2. Menjadi pedoman pelatihan kerja yang sistematis bagi *trainee* dan *trainer*.

b. Bagi divisi *Ancillary Business*

1. Mendukung untuk pertumbuhan dan pengembangan divisi yang masih tergolong baru.
2. Mendapatkan pemahaman yang konsisten dan terukur

mengenai standar operasional prosedur, kompetensi yang dibutuhkan, serta ekspektasi kinerja yang harus dicapai.

c. Bagi peserta *On the Job Training (OJT)*

1. Memperoleh pemahaman yang sistematis tentang pekerjaan di divisi *Ancillary Business*.
2. Mendapatkan panduan praktis yang dapat digunakan selama masa *training*.
3. Meningkatkan keterampilan profesional dalam bidang *marketing*.

1.5. Luaran

Adapun luaran yang saya ingin terbitkan dalam penelitian ini yang pertama berupa *Manual book* untuk efektivitas *On the Job Training (OJT)* pada divisi *Ancillary Business* yang mencakup, profil singkat PT Gapura Angkasa, Gambaran umum apa itu divisi *Ancillary Business*, tujuan dan manfaat untuk pelaksanaan program pelatihan bagi perusahaan dan *trainee*, konsep dan mekanisme pelaksanaan OJT, kemudian peran apa saja dan tanggung jawab untuk para *trainee*, *trainer*, serta pihak pengelola divisi, dan yang terakhir panduan pelaksanaan OJT, yang akan di distribusikan kepada pengelola divisi sebagai acuan dalam melakukan proses OJT. Kemudian luaran lainnya yaitu berupa HKI untuk *manual book* yang berjudul “*Smart Guide Training: Panduan efektif pelatihan kerja Divisi Ancillary Business pada PT Gapura Angkasa Surabaya*”.