

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian, penulis melakukan beberapa kajian terdapat penelitian terdahulu untuk melihat apakah penelitian ini serupa atau berbeda dengan penelitian sebelumnya. Pertama penelitian yang dilakukan oleh Luthfi dan Syam (2025), yang berjudul “Efektivitas *On the Job Training* Pada Kinerja Karyawan : *Literature*”, bahwa penelitian ini menelaah efektivitas metode OJT terhadap peningkatan kerja karyawan dengan analisis 11 publikasi ilmiah dari banyak sektor pekerjaan. Hasil studi ini menunjukkan bahwa OJT merupakan metode pelatihan yang adaptif dan efektif dalam meningkatkan kompetensi teknis, efisiensi kerja, dan kemampuan adaptasi karyawan di lingkungan kerja nyata. Temuan ini menegaskan bahwa struktur program pelatihan yang relevan dengan tugas sehari-hari memiliki dampak positif terhadap kompetensi kerja (Luthfi & Syam, 2025). Temuan ini sedikit relevan dengan penelitian ini yang menegaskan bahwa pentingnya kegiatan OJT yang sistematis bagi pembangunan kompetensi kerja, dan menunjukkan bahwa evaluasi empiris terhadap mekanisme pelatihan tetap dibutuhkan dalam kegiatan OJT khususnya untuk divisi *Ancillary Business* pada PT Gapura Angkasa Surabaya.

Selanjutnya terdapat penelitian oleh Haerida dan Setiawan (2024), dengan judul penelitian “Pengaruh

Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Knowledge Sharing* pada Kantor Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Makassar” penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kerja pegawai melalui mekanisme berbagai pengetahuan (*knowledge sharing*). Studi ini menunjukkan bahwa tidak hanya pelatihan saja yang penting, namun bagaimana hasil pelatihan dibagikan di dalam organisasi untuk membentuk konsistensi pemahaman praktik. Jadi dalam penelitian ini menekankan untuk keberadaan dokumentasi pelatihan seperti *manual book* OJT dapat memperkuat proses *knowledge sharing*, mempercepat proses transfer pengetahuan antar karyawan, serta membantu organisasi dalam menjaga standar kerja yang selalu seragam.

Penelitian dengan judul “Pengembangan *Training Procedure Manual* (TPM) pada *Approved Training Organization* (ATO) untuk Efektivitas Pengelolaan Pelaksanaan Pelatihan” yang ditulis oleh Machmiyana et al. (2023), lebih spesifik terkait dalam pengembangan *training procedure manual*. Penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan dokumen pelatihan mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan pelaksanaan pelatihan dalam organisasi. Studi yang dilakukan oleh (Machmiyana et al., 2023) dalam konteks *Approved Training Organization* pada sektor aviasi menunjukkan bahwa penyusunan dan harmonisasi *training procedure manual* yang terintegrasi dapat menjadi dokumen utama untuk melaraskan kegiatan pelatihan dan

proses pelaksanaan di berbagai bidang pelatihan. Manual yang konsisten dan kebutuhan pelatihan menjadi instrumen penting dalam memastikan pelatihan mampu dijalankan secara efektif sesuai standar yang ditetapkan (Machmiyana et al., 2023). Relevansi penelitian ini menjadi sangat kuat dengan penelitian penulis karena *training procedure manual* maupun *manual book* OJT yang akan dibuat semakin memiliki tujuan dan fungsi yang serupa, seperti: menjamin prosedur pelatihan yang sistematis, konsisten, dan kontekstual dengan kebutuhan unit kerja.

Penelitian oleh Ahsan (2024), yang berjudul “Pengaruh Efektivitas Pelatihan, *Skill* Karyawan dan Prosedur Kerja Terhadap Produktivitas di Bagian PM 5 PT. IKS” mengkaji pengaruh dari efektivitas pelatihan, keterampilan karyawan, dan prosedur kerja terhadap produktivitas di sebuah unit produksi perusahaan manufaktur. Studi ini menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis hubungan antara pelatihan, *skill*, serta dokumen prosedur seperti SOP dan efektivitas kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan efektivitas pelatihan yang didukung oleh *standard operational prosedur* (SOP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, yang berarti adanya pedoman yang tertulis (seperti SOP atau manual terstruktur) membantu meningkatkan keterampilan dan performa karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara efisien dan konsisten. Studi ini memiliki relevansi dengan kajian penulis karena menunjukkan bahwa

dokumentasi proses kerja yang baik berkontribusi terhadap efektivitas pelatihan dan implementasi kerja, yang menjadi pedoman untuk perlunya *manual book* dalam OJT di divisi *Ancillary Business* PT Gapura Angkasa Surabaya.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Naing dan Fang (2026), yang berjudul "The Impact of On-the-Job Training on Employee Performance: Mediating and Moderating Mechanisms in Myanmar's Manufacturing Sector" mengkaji secara empiris bagaimana OJT mempengaruhi kinerja karyawan di sektor manufaktur dengan menyoroti *training design, delivery approach, needs assessment*, dan evaluasi pelatihan sebagai faktor penting yang mempengaruhi hubungan antara OJT dan kinerja kerjanya. Hasil studi dalam penelitian ini memberi tahu bahwa efektivitas OJT tidak hanya bergantung pada pelaksanaan terjun langsung di tempat kerja, namun juga pada desain pelatihan, penilaian kebutuhan, dan praktik evaluasi dan materi yang terstruktur. Pada penelitian ini juga mendukung di mana pentingnya *training documentation* dan *manual book* sebagai alat yang mengesahkan struktur pelatihan yang sesuai sehingga *learning transfer* menjadi maksimal dan optimal dalam konteks operasional di organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa OJT yang efektif akan muncul ketika didukung dengan program pelatihan yang dirancang secara matang, sistem pelatihan yang terdokumentasi, dan evaluasi yang dilakukan secara terstruktur, sehingga peserta OJT dapat

menerapkan keterampilan baru secara konsisten di lingkungan kerja.

Dari perspektif pembuatan atau pengembangan, *manual book* dipandang sebagai alat penting untuk pembelajaran yang harus dirancang secara sistematis menggunakan pendekatan *instructional design*. Penelitian yang dilakukan oleh (Kristiyorini et al., 2024), menegaskan bahwa pengembangan *manual book* yang dilakukan menggunakan tahapan model ADDIE (*analysis, design, development, implementation, reevaluation*) mampu menghasilkan panduan yang terstruktur, mudah dipahami dan sangat efektif saat digunakan dalam proses pembelajaran. Hal ini menyebutkan bahwa *manual book* menjadi media pembelajaran yang memerlukan perencanaan desain yang matang, termasuk dalam menyajikan aspek visual, dan struktur informasi yang akan dimasukkan ke dalam materi dan komponen *manual book*.

Sementara dari sisi pemanfaatannya, Studi dari (Naing & Fang, 2026), menyatakan bahwa keberhasilan OJT tidak hanya ditentukan oleh praktik kerja langsung, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh desain pelatihan yang mencakup dokumentasi yang jelas seperti *manual book* atau panduan kerja. *Manual book* berfungsi menjadi instrumen penting untuk memastikan konsistensi pelatihan dan optimalisasi transfer pengetahuan. Meskipun metode pelatihan terus berkembang secara digital dan interaktif, *manual book* tetap memiliki peran fundamental sebagai dasar standarisasi prosedur kerja, terutama jika

dirancang secara *user-friendly* dan didukung oleh elemen desain grafis yang baik.

Secara umum, seluruh penelitian terdahulu memiliki kesamaan dengan penelitian penulis dalam tiga aspek utama, yaitu pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan, pentingnya transfer pengetahuan dan dokumentasi pengetahuan dalam organisasi, serta pemanfaatan media atau dokumen pelatihan sebagai sarana untuk meningkatkan efektivitas proses pembelajaran dan standarisasi kerja. Persamaan tersebut memperkuat relevansi penelitian penulis mengenai pembuatan *manual book* untuk meningkatkan efektivitas *on the job training* di divisi *Ancillary Business* PT Gapura Angkasa.

Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada konteks pendidikan, manufaktur, atau pelatihan umum, serta belum banyak yang mengkaji secara spesifik pengembangan *manual book* dengan aspek desain komunikasi visual dalam konteks industri jasa penerbangan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan pembuatan *manual book* OJT.

2.2 Landasan teori

2.2.1 Teori *Structured On the Job Training* (S-OJT)

Konsep *On the Job Training* (OJT) merupakan metode pelatihan kerja yang paling kuat dalam kajian pelatihan berbasis pengalaman. Metode OJT ini paling realistis dengan pekerjaan karena pembelajaran terjadi langsung di lingkungan

tugas yang sesungguhnya. Konsep ini pertama kali dikembangkan oleh Rothwell dan Kazanas (1994), di mana metode OJT ini masih bersifat tradisional yang tidak terstruktur dan tidak konsisten. Kemudian Ahadi dan Jacobs (2017), memperkenalkan konsep *Structured OJT*, yang mana menegaskan bahwa OJT yang didukung oleh panduan tertulis, tujuan pembelajaran yang jelas, serta mekanisme evaluasi yang sistematis akan menghasilkan pembelajaran yang lebih konsisten dibandingkan OJT yang bersifat informal.

Perkembangan konsep S-OJT ini mengalami kemajuan yang signifikan melalui kontribusi (Jacobs, 2003) yang menerbitkan "*Structured On the Job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace*". Jacobs mengidentifikasi enam komponen dari S-OJT yang efektif:

1. Analisis kebutuhan yang sistematis;
2. Identifikasi kompetensi kritis yang harus dikuasai;
3. Pengembangan modul yang terstruktur;
4. Pemilihan dan pelatihan *trainer* yang kompeten;
5. Pelaksanaan pelatihan dengan dokumentasi yang jelas;
6. Evaluasi berbasis kriteria kerja.

Keenam komponen ini memberikan pandangan yang jelas dan relevan untuk pengembangan *manual book* untuk OJT di divisi *Ancillary Business*. Penelitian tentang *employee training and development* juga memberikan efektivitas S-OJT

tidak hanya bergantung pada struktur program, tetapi juga pada *transfer of training climate* dalam organisasi. Mereka menemukan bahwa *manual* pelatihan yang jelas dan terstruktur dapat memfasilitasi *positive transfer climate* dengan memberikan kejelasan ekspektasi, dukungan struktural untuk aplikasi pembelajaran, dan *accountability* untuk implementasi keterampilan baru (Noe et al., 2014).

2.2.2 Teori manajemen pengetahuan

Teori manajemen pengetahuan (*knowledge management*) memberikan kerangka konseptual dalam memahami fungsi *manual book* sebagai media dokumentasi organisasi. Nonaka dan Takeuchi (1995), memperkenalkan model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) yang menjelaskan bagaimana pengetahuan organisasional diciptakan, dibagikan, dan diinternalisasikan (Nonaka & Takeuchi, 1995). Model ini membedakan antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Dalam hal ini untuk *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang tersimpan melalui pengalaman individual pada staf senior, yang hanya dapat ditransfer melalui interaksi langsung dan observasi dan belum terdokumentasi secara formal. *Manual book* yang akan dikembangkan untuk efektivitas OJT merupakan *explicit knowledge* yang di mana *tacit knowledge* dikembangkan dan di konversi untuk dapat di dokumentasikan, dibagikan secara luas, dan di replikasi secara konsisten.

The SECI model (Nonaka and Takeuchi)



Gambar 2.1 SECI model

(Sumber: <https://www.researchgate.net/> 2019)

Menurut penelitian Haerida dan Setiawan (2024), yang telah dikaji dalam tinjauan pustaka bahwa *knowledge sharing* memainkan peran mediasi penting antara pelatihan dan kinerja karyawan. Mereka menemukan bahwa pelatihan yang tidak disertai dengan mekanisme *knowledge sharing* yang efektif akan menghasilkan dampak yang terbatas terhadap kinerja organisasi (Haerida & Setiawan, 2024). Studi penelitian oleh Davenport et al. (1998), tentang *working knowledge* menekankan bahwa *knowledge management* yang efektif memerlukan tidak hanya teknologi atau sistem dokumentasi, tetapi juga pemahaman tentang konteks di mana pengetahuan akan digunakan. Mereka memberikan argumentasi bahwa dokumentasi pengetahuan harus

contextualized, accesible, dan actionable agar memberikan nilai tambah bagi praktisi (Davenport et al., 1998).

2.2.3 Training effectiveness

Dalam penelitian yang di lakukan oleh Donald Kirkpatrick dan James Kirkpatrick mereka menemukan empat level evaluasi pelatihan, yaitu reaksi (*reaction*) bagaimana *trainee* memberikan respon program pelatihan, pembelajaran (*learning*) sejauh mana *trainee* memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang ditargetkan, perilaku (*behavior*) sejauh mana *trainee* menerapkan hasil pembelajaran dalam pekerjaan mereka, dan hasil (*results*) dampak pelatihan terhadap organisasional seperti produktivitas dan kualitas layanan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Suliya yang telah dirujuk pada latar belakang penelitian ini memberikan bukti bahwa *training* manual yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan keterampilan, kinerja, efektivitas, dan produktivitas organisasi secara signifikan. Suliya mengatakan bahwa *training* manual berfungsi sebagai “*effective tool*” karena menyediakan *guidance* yang konsisten, mengurangi kebingungan dalam kinerja, dan memfasilitasi *self-directed learning* (Suliya, 2023).

2.2.4 Systematic Instructional Design (ADDIE model)

Fondasi teoritis dalam proses pengembangan *manual book* OJT dalam penelitian ini merujuk pada teori *systematic*

instructional design, khususnya menggunakan model ADDIE (*analysis, design, development, implementation, dan evaluation*). Model ini pertama kali dikembangkan oleh Florida State University untuk U,S army pada tahun 1975 dan telah menjadi standar kerangka berpikir dalam *instructional design* (Branch, 2009). ADDIE model menyediakan pendekatan sistematis dan interaktif untuk mengembangkan materi pembelajaran yang efektif, termasuk *training manual*.

Tahap *analysis* dalam ADDIE melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan. Analisis karakteristik *trainee*, analisis tugas yang harus dikuasai, dan identifikasi gap antara kompetensi saat ini dengan kompetensi yang diharapkan (Dick et al., 2015). Tahap *design* melibatkan perancangan struktur konten *manual book*, mengurutkan materi pembelajaran, identifikasi strategi instruksional yang sesuai, dan pengembangan *assesment criteria* (Morrison et al., 2010). Tahap *development* melibatkan pembuatan *draft manual book*, validasi konten oleh *subject matter experts*, pilot testing, dan revisi berdasarkan *feedback* (Branch, 2009). Kemudian untuk tahap *implementation* melibatkan *deployment manual book* dalam konteks OJT aktual, pelatihan untuk *trainer* tentang bagaimana menggunakan manual, dan monitoring proses implementasi (Morrison et al., 2010), Bersin (2008), mengatakan bahwa kesuksesan implementasi *training materials* sangat bergantung pada *organizational readiness, communication strategy*, dan dukungan dari *leadership*

(Bersin, 2008). Dan yang terakhir tahap *evaluation* dalam ADDIE bersifat formatif dan sumatif, yang melibatkan *assesment* terhadap efektivitas *manual book* dalam mencapai *learning objective* dan *organizational objectives* (Dick et al., 2015). Evaluasi formatif dilakukan selama proses *development* dan *implementation* untuk melakukan perbaikan tambahan, sementara evaluasi sumatif pada saat setelah *implementation* untuk menilai *impact* keseluruhan.

2.2.5 Manual book

Manual book atau buku panduan merupakan salah satu bentuk dokumentasi operasional yang memiliki fungsi strategis dalam transfer pengetahuan dan standarisasi praktik kerja. Dalam konteks organisasi juga dapat dipahami sebagai dokumen tertulis yang dirancang secara sistematis untuk memberikan panduan operasional, standar kerja, serta prosedur pelaksanaan tugas tertentu agar dapat dijalankan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi (Taylor, 1911). Taylor juga menekankan bahwa pentingnya standarisasi kerja melalui instruksi tertulis agar pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien, terukur, dan seragam (Taylor, 1911).

2.2.6 Desain grafis

Desain grafis merupakan salah satu ilmu dalam bidang komunikasi visual yang berperan penting dalam menyampaikan informasi secara efektif, menarik, dan mudah dipahami oleh target pesan yang ingin disampaikan. Secara

konseptual, desain grafis dapat diartikan sebagai proses kreatif yang menggabungkan elemen visual seperti tipografi, warna, ilustrasi, tata letak, dan gambar atau elemen untuk mengkomunikasikan pesan tertentu. Seiring dengan perkembangan waktu, desain grafis tidak lagi hanya berfungsi sebagai media estetika, tetapi telah berkembang menjadi alat strategis sebagai media yang menyampaikan informasi sistematis, khususnya dalam konteks pelatihan dan pendidikan.

Dalam perkembangannya, teori desain grafis juga menekankan pentingnya prinsip-prinsip dasar desain sebagai fondasi dalam menciptakan komunikasi visual yang efektif. Menurut Williams (2015), terdapat empat prinsip utama dalam desain grafis, yaitu *contrast* (kontras), *repetition* (pengulangan), *alignment* (perayaan), dan *proximity* (kedekatan). Prinsip-prinsip ini bertujuan untuk menciptakan hierarki yang jelas, meningkatkan dalam kemudahan membaca, serta mempermudah pengguna dalam memahami informasi yang ingin disampaikan (Williams, 2015). Dengan demikian, penerapan prinsip desain grafis yang tepat akan membantu akan meningkatkan kualitas komunikasi visual dalam *manual book*, sehingga informasi yang disampaikan dapat diterima secara optimal oleh pengguna. Selain itu, *user-centered design* dalam desain grafis menjadi aspek penting dalam pengembangan media komunikasi visual. Menurut Norman (2013), Desain yang baik harus berorientasi dengan

kebutuhan pengguna (*user-oriented*), sehingga mampu memberikan pengalaman yang mudah, intuitif, dan efisien dalam penggunaan. Dalam *manual book*, hal ini berarti desain harus mempertimbangkan karakteristik pengguna (Norman, 2002).

Dalam konteks untuk media pembelajaran, manusia cenderung lebih mudah memahami informasi ketika disajikan melalui kombinasi teks dan visual yang seragam. Penggunaan elemen visual seperti ikon, diagram, dan ilustrasi dalam suatu materi pembelajaran dapat meningkatkan pemahaman informasi dibandingkan dengan teks saja.