

## **STRATEGI MANAJEMEN RISIKO DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PELATIHAN DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN DI PT SEMEN INDONESIA LOGISTIK**

Oktavia Imroatul Udhma<sup>1)</sup>, Alfinatun Nur Rizkyah<sup>2)</sup>, Masfiah Zulia Fitri<sup>3)</sup>,  
Mohammad Khusnu Milad<sup>4)</sup>

<sup>1),2),3),4)</sup>UIN Sunan Ampel Surabaya

Email : [oktaviaimroatulu@gmail.com](mailto:oktaviaimroatulu@gmail.com)<sup>1)</sup>, [alfinatunnur@gmail.com](mailto:alfinatunnur@gmail.com)<sup>2)</sup>,  
[masfiahzulia@gmail.com](mailto:masfiahzulia@gmail.com)<sup>3)</sup>, [m.milad@uinsa.ac.id](mailto:m.milad@uinsa.ac.id)<sup>4)</sup>

**Abstract:** *Human resources are a crucial asset in organizations that play a significant role in achieving corporate goals. This study aims to explore risk management strategies implemented in employee training programs at PT Semen Indonesia Logistik (SILOG) and their impact on employee productivity. A qualitative research method using semi-structured interviews was employed to gather in-depth insights from competent informants in the field. The findings indicate that the integration of risk management in training not only enhances program effectiveness but also significantly contributes to overall employee productivity across the organization. New insights include the implementation of systematic training needs analysis and the 70:20:10 approach in competency development, allowing employees to learn in a more adaptive and relevant manner in line with job demands. The research also highlights the importance of managerial roles and supervisor support in creating a conducive and sustainable learning environment. The main conclusion underscores the necessity for developing an integrated digital system for effective competency recording and training outcome evaluation. This research makes a significant contribution to the development of human resource management and risk management literature, providing practical implications for companies in the logistics sector to enhance training effectiveness and overall employee productivity, thereby supporting organizational sustainability.*

**Keywords:** *Risk Management, Training Effectiveness, Employee Productivity.*

**Abstrak:** Sumber daya manusia adalah aset penting dalam organisasi yang memiliki peran krusial dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi manajemen risiko yang diterapkan dalam program pelatihan karyawan di PT Semen Indonesia Logistik (SILOG) serta dampaknya terhadap produktivitas karyawan. Metode penelitian kualitatif dengan wawancara semi terstruktur digunakan untuk menggali informasi mendalam dari informan yang berkompeten dalam bidangnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi manajemen risiko dalam pelatihan tidak hanya meningkatkan efektivitas program, tetapi juga secara signifikan berkontribusi pada peningkatan produktivitas

karyawan di seluruh organisasi. Temuan baru mencakup penerapan analisis kebutuhan pelatihan yang sistematis dan pendekatan 70:20:10 dalam pengembangan kompetensi, yang memungkinkan karyawan belajar dengan cara yang lebih adaptif dan relevan dengan tuntutan pekerjaan. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya peran manajerial serta dukungan atasan dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif dan berkelanjutan. Kesimpulan utama menekankan perlunya pengembangan sistem digital terintegrasi untuk pencatatan kompetensi dan evaluasi hasil pelatihan secara efektif. Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dan manajemen risiko, serta menawarkan implikasi praktis bagi perusahaan dalam sektor logistik untuk meningkatkan efektivitas pelatihan dan produktivitas karyawan secara keseluruhan, sehingga mendukung keberlanjutan organisasi.

**Kata Kunci:** Manajemen Risiko, Efektivitas Pelatihan, Produktivitas Karyawan.

---

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi yang memiliki kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dalam konteks ini, produktivitas karyawan menjadi indikator penting yang menunjukkan keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan potensi individu yang dimiliki. Salah satu cara strategis untuk meningkatkan produktivitas tersebut adalah melalui program pendidikan dan pelatihan yang dirancang secara sistematis dan berkelanjutan. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menjadi sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga sebagai bentuk investasi jangka panjang bagi organisasi. Seiring dengan berkembangnya perusahaan dan meningkatnya kompleksitas pekerjaan, karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan adaptif, keterampilan yang relevan, serta kesiapan dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, program pelatihan yang dirancang harus efektif dan mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi.

Penelitian sebelumnya telah banyak menyoroti pentingnya pelatihan dalam meningkatkan kompetensi dan produktivitas tenaga kerja. Program pelatihan yang dirancang dengan baik dapat memaksimalkan hasil investasi perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusia (Intan *et al.*, 2024). Selain itu, diklat yang sistematis dan berbasis kebutuhan kerja akan mendukung pencapaian standar kinerja dan penguatan budaya organisasi (Arzain *et al.*, 2024). Namun demikian, efektivitas pelatihan seringkali terhambat oleh risiko-risiko yang

tidak teridentifikasi dan tidak ditangani secara tepat, mulai dari ketidaksesuaian materi, rendahnya motivasi peserta, hingga dampak lingkungan kerja yang tidak mendukung. Dalam konteks manajemen risiko, kerangka kerja strategis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang dapat menghambat tercapainya tujuan pelatihan diberikan oleh ISO 31000:2018 dan (Rampini *et al.*, 2019). Penerapan manajemen risiko dalam program pelatihan sebagai bagian dari upaya peningkatan produktivitas karyawan sangat penting, seperti yang ditunjukkan dalam studi terbaru (Alfi *et al.*, 2025).

Kesenjangan yang ditemukan dalam kajian sebelumnya adalah kurangnya eksplorasi mendalam mengenai bagaimana strategi manajemen risiko diterapkan secara praktis dalam program pelatihan karyawan, khususnya dalam sektor logistik dan transportasi yang memiliki karakteristik risiko tinggi. Selain itu, masih terbatasnya penelitian kontekstual yang menghubungkan secara langsung antara implementasi manajemen risiko pelatihan dengan peningkatan produktivitas pasca pelatihan menjadi ruang kontribusi ilmiah dalam studi ini. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengkaji strategi manajemen risiko secara terintegrasi dalam proses pelatihan karyawan di PT Semen Indonesia Logistik, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pelatihan, serta bagaimana strategi tersebut berdampak pada peningkatan efektivitas program dan produktivitas kerja.

Dengan menelusuri pendekatan manajemen risiko dalam pelatihan karyawan yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia Logistik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam penguatan sistem pelatihan berbasis mitigasi risiko serta memperkaya pengembangan literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen risiko di lingkungan industri logistik.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di PT Semen Indonesia Logistik (SILOG) yang berlokasi di Gresik, Jawa Timur. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, dimana pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yakni teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini digunakan peneliti karena ingin memperoleh pemahaman mendalam tentang suatu fenomena dengan memilih sampel secara selektif berdasarkan pertimbangan relevansi pengetahuan dan karakteristik spesifik yang diperlukan. Selain itu, sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, sumber data yang diperoleh didapat secara langsung dari informan melalui wawancara dengan informan yang

memahami dan kompeten dibidangnya. Pendekatan kualitatif dipilih oleh peneliti karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam dan kontekstual peran pelatihan dalam pengelolaan risiko di PT Semen Indonesia Logistik, lalu untuk teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur yang memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara fleksibel namun tetap terarah. Setiap wawancara direkam dengan persetujuan informan dan ditranskrip secara verbatim untuk dianalisis. Validitas data diperkuat dengan teknik triangulasi sumber dan konfirmasi kepada informan untuk memastikan konsistensi serta keakuratan data yang diperoleh. Analisis data dilakukan secara tematik dimulai dari proses reduksi data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan. Tolok ukur kinerja pelatihan dianalisis berdasarkan indikator keberhasilan program pelatihan seperti peningkatan kompetensi, pencapaian *key performance indicator* (KPI), serta efektivitas mitigasi risiko yang diidentifikasi dalam *risk register*. Hasil temuan dianalisis secara kontekstual untuk mengidentifikasi keterkaitan antara strategi manajemen risiko dengan keberhasilan pelatihan karyawan. Prosedur penelitian ini disusun untuk memastikan keterandalan data dan menjaga objektivitas dalam proses interpretasi fenomena yang diamati di lapangan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

PT Indonesia Logistik (SILOG) adalah perusahaan jasa logistik dan distribusi bahan bangunan yang tergabung dalam BUMN Semen Indonesia (Persero) Tbk. SILOG memiliki beberapa bidang bisnis diantaranya transportasi darat dan laut, distribusi bahan bangunan, produksi dan penjualan bahan tambang, perdagangan barang industri dan fabrikasi, jasa instalasi listrik dan instrumen, dan jasa konstruksi industri. Keunggulan SILOG sebagai penyedia jasa logistik terletak pada kepercayaan PT Semen Indonesia untuk mendistribusikan produknya, melayani pelanggan di Jawa, Bali, dan Madura dengan lebih dari 1.300 armada. Divisi perdagangan bahan bangunan berfungsi sebagai distributor utama semen, termasuk inovasi paletisasi untuk efisiensi pengangkutan. Di sektor manufaktur dan perdagangan barang tambang, perusahaan menyediakan bahan baku industri semen dan mengimpor gypsum dari Oman, serta memiliki mesin pencuci pasir silika untuk meningkatkan kualitas produk. Selain itu, divisi manufaktur dan perdagangan barang industri menawarkan jasa instalasi listrik dan produk fabrikasi yang memenuhi standar kualitas ISO 9001:2015, memastikan kepuasan pelanggan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi berbagai strategi manajemen risiko yang dapat diterapkan guna meningkatkan efektivitas program pendidikan dan pelatihan karyawan. Penelitian ini berfokus pada analisis bagaimana strategi manajemen risiko tersebut dapat mendukung upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta daya saing di pasar yang semakin kompetitif. Dengan memahami dan menerapkan strategi yang tepat diharapkan perusahaan dapat meminimalkan risiko yang terkait dengan proses pelatihan dan pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber dari department human capital PT Semen Indonesia Logistik (SILOG) mengenai strategi manajemen risiko yang diterapkan dalam konteks pelatihan dan pengembangan karyawan menunjukkan pendekatan yang terstruktur dan responsif terhadap dinamika kebutuhan perusahaan. Pergeseran posisi manajerial di pertengahan tahun seperti yang dialami oleh narasumber dari talent management ke divisi compensation, learning, and industrial relation, mencerminkan adaptabilitas organisasi dalam menjawab tantangan strategis khususnya dalam pengelolaan SDM. Department human capital memiliki peran penting dalam mengelola hak-hak karyawan termasuk penggajian di luar PPh 21, penyusunan dan implementasi program pembelajaran (learning), serta penguatan hubungan industrial. Integrasi manajemen risiko dalam fungsi pembelajaran karyawan menjadi kunci untuk meningkatkan efektivitas pelatihan, sebagaimana diungkapkan oleh (Sutrisno *et al.*, 2019). SILOG mulai menerapkan sistem penanganan learning yang berfokus pada pengendalian risiko kompetensi. Ini sejalan dengan pentingnya analisis kebutuhan pelatihan untuk memastikan bahwa program yang disediakan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Dalam aspek hubungan industrial, perusahaan menggunakan komunikasi yang terbuka untuk mencegah konflik, yang berkontribusi pada stabilitas dan produktivitas, sesuai dengan temuan (Priyamedha & Supartha, 2019).

PT Semen Indonesia Logistik dalam konteks pelatihan karyawan telah memberikan dampak yang berarti terhadap efektivitas pelatihan dan produktivitas kerja karyawan. Strategi tersebut dilaksanakan melalui siklus pembelajaran yang sistematis mengacu pada pedoman dan kebijakan internal perusahaan, termasuk SK dari holding yang mengatur tentang sistem pembelajaran dan pengembangan kapabilitas SDM. Dalam pelaksanaannya, strategi ini dimulai dari proses *training needs analysis* atau *learning need diagnosis* yang bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan posisi dan kompetensi masing-masing karyawan. Pendekatan ini sejalan dengan pemikiran bahwa analisis kebutuhan pelatihan yang

tepat sangat penting untuk meningkatkan efektivitas program, sebagaimana diungkapkan oleh (Sifak & Tukiran, 2024).

Pelaksanaan pelatihan juga mengikuti prinsip *learning design and development, learning delivery and deployment, and learning evaluation* yang menjadi kerangka utama dalam proses pembelajaran di perusahaan. Evaluasi tidak hanya dilakukan terhadap peserta dan program pelatihan, tetapi juga mencakup kualitas pemateri dan dampak pelatihan terhadap kinerja kerja melalui proyek nyata yang dikerjakan pasca pelatihan. Strategi ini berfokus pada pengalaman langsung yang mendukung pendekatan *experiential learning* yang ditekankan oleh (Wakhidiani, 2023). PT Semen Indonesia Logistik menerapkan konsep *70:20:10 Learning Framework*, di mana 70% pengembangan kompetensi dilakukan melalui pengalaman kerja langsung, 20% melalui interaksi sosial seperti mentoring dan komunitas, serta hanya 10% dari pelatihan formal atau pendidikan kelas. Konsep ini dianggap berhasil karena memungkinkan karyawan belajar langsung dari konteks nyata dan situasi tak terduga di lapangan, yang tidak dapat sepenuhnya diajarkan hanya melalui teori. Pendekatan ini memungkinkan karyawan untuk belajar dalam konteks nyata, yang menguatkan pandangan mengenai pentingnya kemampuan belajar yang adaptif (Mauliddiyah, 2021).

Dalam manajemen risiko, perusahaan juga memperhitungkan potensi risiko, seperti ketidaksesuaian materi pelatihan dan kesiapan peserta, yang diminimalisir melalui asesmen awal dan evaluasi berkelanjutan. Strategi manajemen risiko dalam di SILOG bersifat adaptif, tidak menerapkan pendekatan *one size fits all* melainkan mempertimbangkan gap kompetensi, karakteristik jabatan, dan lokasi kerja karyawan. Analisis mendalam sebelum merancang pelatihan menunjukkan pentingnya *training needs analysis* dalam menentukan prioritas pelatihan.

Pelatihan yang bersifat umum seperti penguatan nilai-nilai korporasi *core value* AKHLAK dan pengenalan produk SIG dilakukan secara daring (*online training*). Pendekatan ini dipilih karena lebih efisien dari sisi biaya, waktu, dan mampu menjangkau seluruh unit kerja SILOG yang tersebar di berbagai wilayah seperti Gresik, cabang-cabang lainnya, dan lokasi proyek. Strategi ini juga mempertimbangkan keterbatasan kapasitas ruang fisik, kebutuhan akomodasi, dan waktu tempuh karyawan yang berasal dari luar kota. Di sisi lain pelatihan dengan pendekatan *offline* tetap diterapkan untuk jenis pelatihan yang bersifat teknis atau membutuhkan praktik langsung, seperti *on job training (OJT)* bagi karyawan baru atau karyawan dengan peran strategis seperti tim sales. OJT ini meliputi pengenalan aturan

perusahaan, pemahaman terhadap produk, serta penjabaran tugas pokok dan fungsinya secara nyata. Metode penyampaian materi juga memperhatikan variasi media untuk memastikan setiap karyawan mendapatkan informasi yang relevan. Pendekatan multi metode ini bertujuan untuk mengurangi keterbatasan akses informasi, yang sejalan dengan pandangan tentang pentingnya pemilihan metode yang tepat dalam proses pembelajaran (Handoyo & Suryatunnisak, 2024).

Proses identifikasi kebutuhan pembelajaran melalui *learning need diagnosis* menjadi krusial untuk menentukan arah dan efektivitas pelatihan. Dalam tahap awal, analisis kebutuhan pelatihan berbasis pada *job profile* yang memuat kompetensi inti, teknis, dan persyaratan sertifikasi untuk setiap jabatan. Metode pengumpulan data dalam *learning need diagnosis* bersifat variatif termasuk *self assessment* dengan metode STAR (*situation, task, action, result*), wawancara langsung, dan asesmen kompetensi oleh pihak ketiga untuk promosi jabatan. Pendekatan STAR memungkinkan pengukuran berbasis perilaku nyata (Agnihotri *et al.*, 2018).

Meskipun SILOG belum memiliki sistem digital untuk mencatat nilai kompetensi, proses pendataan dilakukan secara manual melalui Excel oleh masing-masing departemen. Pemetaan ini membantu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang jika ditemukan dapat diatasi dengan program pelatihan yang sesuai (Fejfarova & Fejfar, 2022). Program pelatihan internal dirancang berdasarkan analisis kebutuhan dari tim internal audit yang melakukan kunjungan ke cabang-cabang. Pelatihan ini termasuk sosialisasi ulang tupoksi dan kompetensi kerja yang disampaikan oleh pemimpin internal. Mitigasi risiko operasional dilakukan dengan skema backup posisi oleh senior manager. Manajemen risiko dalam pelatihan melibatkan kolaborasi antara human capital dan pimpinan unit, dengan general manager berperan dalam mendorong pembelajaran aktif. Peran *general manager* dalam mendorong pembelajaran aktif melalui kegiatan *coaching, mentoring*, hingga pengusulan kebutuhan pelatihan yang spesifik bagi unitnya tercermin dalam SK (Surat Keputusan) internal perusahaan yang mengatur tentang tanggung jawab dan kontribusi pimpinan terhadap pengembangan SDM. Dalam hal ini departemen *human capital* lebih berfungsi sebagai fasilitator dan evaluator program, sekaligus menjembatani kerja sama dengan induk perusahaan (SIG) dalam pemanfaatan program pelatihan yang sudah tersedia.

Salah satu inisiatif nyata yang sedang dikembangkan adalah platform *e-learning* internal seperti *Eofis* yang dirancang untuk mendukung penyusunan program pelatihan, pelaporan, hingga pemantauan progres pengembangan kompetensi karyawan secara sistematis.

Pendekatan ini sejalan dengan temuan yang menyebutkan bahwa efektivitas pelatihan kerja sangat bergantung pada keterlibatan manajerial dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan serta penguatan budaya pembelajaran di lingkungan kerja (Akbar & Marginingsih, 2024). Selain itu, strategi manajemen risiko yang diterapkan mencakup mitigasi terhadap ketidaksesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, risiko ketidakhadiran peserta, serta minimnya tindak lanjut pasca pelatihan. Dari hasil pengukuran efektivitas pelatihan menggunakan metode evaluasi berbasis KPI (*key performance indicator*) unit, terlihat bahwa unit yang memiliki kepemimpinan aktif dalam proses pengembangan SDM cenderung menunjukkan peningkatan produktivitas pascapelatihan, dibandingkan unit yang masih berorientasi top-down dalam pendekatannya. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan *decentralized learning leadership* berperan besar dalam menurunkan risiko kegagalan program pelatihan dan sekaligus meningkatkan produktivitas karyawan.

Selanjutnya dalam hal manajemen risiko, SILOG menerapkan pendekatan preventif dengan menyusun daftar potensi risiko (*risk list*) yang diidentifikasi melalui kombinasi antara prediksi dan data historis, khususnya selama lima tahun terakhir. Risiko-risiko tersebut tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga menyentuh efektivitas pelatihan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Contoh konkret yang ditemukan dalam proses ini adalah adanya gap antara hasil pelatihan secara teori (kelulusan peserta pelatihan) dengan hasil implementatif di lapangan, seperti produktivitas yang tidak kunjung meningkat meskipun peserta telah dinyatakan lulus pelatihan. Kasus lainnya ialah pelatihan di bidang pemasaran yang ditujukan untuk meningkatkan perolehan order jasa dari pihak luar. Keberhasilan pelatihan ini diukur melalui pencapaian AKP (*annual key performance*) yang telah ditetapkan, seperti target revenue sebesar satu triliun rupiah. Jika realisasi bulanan tidak sesuai evaluasi akan dilakukan terhadap semua aspek pelatihan mulai dari relevansi materi, efektivitas metode penyampaian, hingga kemampuan instruktur atau faktor lainnya.

Sumber risiko dalam pelaksanaan pelatihan pun bervariasi. Tidak hanya berasal dari karyawan sebagai peserta, tetapi juga dari atasan langsung yang mungkin belum memiliki kompetensi optimal dalam mendampingi proses implementasi hasil pelatihan. Dalam beberapa kasus, pergantian atasan juga dapat menyebabkan terjadinya perubahan sudut pandang dalam menganalisis akar penyebab dari ketidakefektifan pelatihan. Proses identifikasi dan mitigasi risiko yang dilakukan oleh SILOG mengadopsi prinsip dasar dari kerangka kerja *enterprise risk management (ERM)* di mana risiko dipetakan sejak awal, diberikan prioritas berdasarkan

dampaknya terhadap pencapaian tujuan perusahaan, dan dilakukan monitoring berkala. Manajemen risiko dalam pelatihan tidak dapat dipisahkan dari keberlangsungan proses evaluasi, *feedback*, dan peran aktif dari seluruh level organisasi khususnya para pemimpin unit kerja (Suyitno, 2021).

PT Semen Indonesia Logistik menerapkan manajemen risiko dalam pelatihan karyawan secara sistematis dengan dukungan dokumentasi terstandarisasi. Implementasinya meliputi penggunaan sistem evaluasi internal yang mencatat proses evaluasi pelatihan secara terintegrasi. Setiap dokumen pendukung didaftarkan resmi, diberi kode, dan dicantumkan dalam SOP sebagai rujukan. Data yang dihasilkan menjadi salah satu alat bantu untuk melihat tren efektivitas, tetapi tidak dapat sepenuhnya digunakan untuk menyimpulkan bahwa pelatihan telah berjalan optimal. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor, seperti tingkat motivasi peserta, perbedaan karakter individu, dan dukungan atasan langsung dalam proses *mentoring* dan penerapan hasil pelatihan di lapangan.

Peserta dengan motivasi tinggi cenderung memberikan evaluasi baik, sedangkan yang hanya mengikuti untuk formalitas menunjukkan hasil sebaliknya. Oleh karena itu, data evaluasi hanya menjadi indikator awal untuk analisa risiko, bukan satu-satunya tolok ukur efektivitas. Hal ini sejalan dengan pandangan yang menekankan bahwa evaluasi harus diimbangi dengan pemantauan perilaku kerja setelah pelatihan (Naysila *et al.*, 2019). SILOG pun mengadopsi prinsip ini dengan mengintegrasikan hasil evaluasi ke dalam proses tindak lanjut, seperti perubahan metode pelatihan jika ditemukan bahwa cara sebelumnya kurang efektif.

*On job training* (OJT) menjadi metode yang efektif memungkinkan karyawan untuk menerapkan materi dengan bimbingan atasan. Namun, efektivitas OJT bergantung pada kualitas mentoring dan budaya organisasi, sejalan dengan penelitian yang menunjukkan pentingnya supervisi yang konsisten (Dwi Sanjaya *et al.*, 2022). Dalam konteks manajemen risiko, SILOG juga menerapkan pendekatan yang didasarkan pada data historis. Contohnya data dari lima tahun terakhir digunakan untuk mengidentifikasi tren risiko dalam pelatihan seperti pelatihan yang tidak berpengaruh pada pencapaian target pendapatan dan kemudian dianalisis bersama unit terkait. Evaluasi rutin yang dilakukan membantu menentukan apakah kegagalan mencapai target disebabkan oleh materi pelatihan yang kurang tepat atau faktor lain seperti kurangnya dukungan dari atasan.

PT Semen Indonesia Logistik menggunakan sistem yang terstruktur untuk menilai dan mengelola potensi risiko dalam pelatihan karyawan. Salah satu metode utama yang digunakan

adalah penilaian risiko berbasis kemungkinan dan dampak, yang dihitung dengan menggunakan *risk register* di file Excel. Dalam sistem ini kemungkinan risiko diukur berdasarkan frekuensi terjadinya peristiwa serupa dalam periode waktu tertentu, dan dampak risiko dihitung berdasarkan konsekuensi yang dapat ditimbulkan jika risiko tersebut terjadi. Meskipun demikian efektivitas pelatihan tetap bersifat relatif tergantung pada berbagai faktor termasuk motivasi peserta, relevansi materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, serta dukungan dan peran aktif atasan dalam *mentoring* dan evaluasi. Evaluasi pelatihan di SILOG dilakukan secara berkala dengan menggunakan sistem yang mencatat hasil evaluasi dan memprosesnya untuk mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

Penerapan metode di SILOG melibatkan penghitungan prioritas risiko dengan cara mengalikan kemungkinan terjadinya risiko dengan dampak yang dihasilkan. Dari sini, diperoleh angka prioritas yang mencerminkan tingkat urgensi risiko untuk ditangani. Angka prioritas ini kemudian digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan terkait langkah mitigasi yang perlu dilakukan, baik dalam pengelolaan pelatihan maupun dalam perbaikan sistem di masa depan. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi pelatihan secara berkelanjutan dan membuat penyesuaian jika ada risiko yang muncul, seperti ketidaksesuaian antara materi pelatihan dan kebutuhan lapangan, atau ketidakaktifan peserta. Sistem pengelolaan risiko yang berbasis data ini terbukti dapat meningkatkan efektivitas pelatihan dan produktivitas karyawan, meskipun perlu dicatat bahwa hasil pelatihan dapat bervariasi tergantung pada berbagai faktor yang saling mempengaruhi. Hasil ini menunjukkan bahwa pengelolaan risiko yang matang tidak hanya mengurangi potensi kegagalan pelatihan, tetapi juga meningkatkan efektivitas program pelatihan dalam memenuhi kebutuhan organisasi sebagaimana dinyatakan (Fitri *et al.*, 2024).

PT Semen Indonesia Logistik telah menerapkan sistem pengelolaan kinerja yang terintegrasi melalui *key performance indicators* (KPI) karyawan. Setiap karyawan memiliki KPI individu yang digunakan sebagai dasar utama dalam evaluasi kinerja serta perhitungan reward, khususnya dalam bentuk bonus kinerja tahunan. Reward berbasis KPI ini menjadi bagian penting dalam mendorong produktivitas dan efektivitas hasil pelatihan. Skor KPI dinilai dalam rentang skala 1 hingga 5, dengan skor 5 sebagai capaian tertinggi. Karyawan yang memperoleh nilai KPI tinggi secara langsung mendapatkan proporsi bonus lebih besar. Misalnya jika laba setelah pajak (EAT) perusahaan tercapai, maka sekitar 20% dari EAT tersebut dialokasikan sebagai bonus karyawan. Komponen nilai KPI menjadi faktor dominan

dalam perhitungan bonus, yang secara tidak langsung mendorong karyawan untuk menerapkan hasil pelatihan secara optimal di tempat kerja.

Lebih lanjut SILOG juga menerapkan sistem reward non finansial yang bersifat *ad hoc* seperti pemberian hadiah atas partisipasi dalam inovasi pasca pelatihan. Inovasi yang dilakukan karyawan bisa mendapatkan apresiasi dalam bentuk barang, hadiah langsung, hingga beasiswa pendidikan. Meskipun bentuk reward ini belum dibakukan secara formal dalam kebijakan tertulis, namun praktik historis menunjukkan adanya pengakuan perusahaan terhadap kontribusi inovatif karyawan setelah pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya diukur dari kemampuan teknis yang ditransfer, tetapi juga dari sejauh mana hasil pelatihan mendorong terciptanya nilai tambah, seperti inovasi dan peningkatan kinerja individu.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan pendekatan yang sistematis dan adaptif dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan. Strategi ini mencakup tahapan analisis kebutuhan pembelajaran berbasis *job profile*, penerapan kerangka kerja 70:20:10, pendekatan experiential learning, serta evaluasi pelatihan berbasis KPI dan *risk register*. Manajemen risiko dilakukan sejak tahap perencanaan hingga evaluasi pelatihan melalui pemetaan risiko berbasis data historis, pengukuran kemungkinan dan dampak, serta penerapan tindakan mitigasi yang terstruktur. Peran aktif atasan serta keterlibatan manajerial dan integrasi sistem reward adalah faktor kunci dalam menurunkan potensi kegagalan pelatihan serta mendorong produktivitas kerja karyawan. Pendekatan *decentralized learning leadership* dan kolaborasi antara unit kerja dengan departemen human capital turut mendukung terciptanya budaya belajar berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan kebutuhan organisasi. Meskipun demikian, efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh sistem, tetapi juga oleh motivasi individu dan dukungan lingkungan kerja.

Berdasarkan temuan ini, disarankan agar PT Semen Indonesia Logistik (SILOG) mengembangkan sistem digital terintegrasi untuk pencatatan kompetensi dan evaluasi hasil pelatihan menggantikan sistem manual berbasis excel guna mempercepat analisis kebutuhan pelatihan yang lebih akurat. Selain itu, perusahaan perlu memformalkan reward non finansial yang saat ini bersifat *ad hoc* sebagai bentuk apresiasi terhadap karyawan pasca pelatihan, memperkuat kapasitas atasan dalam memberikan *mentoring* dan *coaching*, serta menambahkan instrumen evaluasi pasca pelatihan yang menilai perubahan perilaku dan dampak jangka

panjang. Pemanfaatan data analitik untuk memprediksi dan memantau risiko pelatihan secara real-time serta pengembangan lebih lanjut terhadap platform e-learning *Eofis* berbasis AI juga direkomendasikan untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan dan personalisasi materi pelatihan sesuai kebutuhan individu karyawan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agnihotri, S., Sareen, P., & Sivakumar, P. (2018). A Comprehensive Model for Competency Mapping: Connecting Organizational Goals with Employee Competencies and Strategy Driven HR Functions. *Asian Journal of Management*, 9(1), 697. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00108.7>
- Akbar, R. P., & Marginingsih, R. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Universitas Bina Sarana Informatika , Indonesia. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 2(4), 268–279.
- Alfi, R., Hidayat, F., Lingga, M. R., Hardi, R., & Veriyadna, A. H. (2025). Efektivitas Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Risiko Keamanan Data Karyawan di Sektor Teknologi. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 3(1), 01–09.
- Arzain, H. R., Sriekaningsih, A., & Ichyudin, Z. (2024). the Influence of Human Resource Development on Employee Performance Through Organizational Culture. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(5), 3566–3579. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12235>
- Dwi Sanjaya, R., Prasetyo, I., & Rosydy, A. (2022). Evaluasi Program Pembelajaran on the Job Training di Lembaga Pendidikan Vokasi. *Airman: Jurnal Teknik Dan Keselamatan Transportasi*, 5(1), 29–37. <https://doi.org/10.46509/ajtk.v5i1.208>
- Fejfarová, M., & Fejfar, J. (2022). Employee Training and Development and Competencybased Approach: Any Relationship? *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 15(4), 242–250. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2022.150405>
- Fitri, K., Nugraha, A., Kuswinarno, M., Bisnis, F. E., & Madura, U. T. (2024). Analisis Manajemen Risiko pada PT Pos Indonesia : Tinjauan Kualitatif Berbasis Studi Literatur. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 2(4), 150–161.
- Handoyo, L. T., & Suryatunnisak. (2024). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Motivasi (Studi Pada Karyawan Bagian Kantor PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru). In *Management*

*Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)* (Vol. 1).

<https://doi.org/10.62207/m1g60e50>

- Intan Masfaur Rohmah, Silvia Lailatul Anggraini, Rufita Laily Suryanti, N. S. (2024). Evaluasi Dampak Strategi Pelatihan Dan Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Inovasi Organisasi. *Gudang Jurnal Multidisiplin*, 2(10), 83–88.
- Mauliddiyah, N. L. (2021). LEARNING THROUGH TRANSITIONS: EXPLORING THE RELATIONSHIPS BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE COMPETENCIES AND LEARNING AGILITY.
- Naysila, A., Resi, P., Nursiani, N. P., Riwu, Y. F., Timuneno, T., & Manajemen, P. (2019). PENGARUH PELATIHAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK BTN KANTOR CABANG KUPANG The Influence Of Training And Work Experience On Employee Performance At BTN Bank KC Kupang Koresponden : a) [anggelnaysilapandiresi@gmail.com](mailto:anggelnaysilapandiresi@gmail.com). *Jurnal Ekonomi & Ilmu Soisal*, 2(10), 281–289.
- Priyamedha, A. A. H., & Supartha, W. G. (2019). Pengaruh Diklat, Kepemimpinan Dan Hubungan Industrial Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4619. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p22>
- Rampini, G. H. S., Takia, H., & Berssaneti, F. T. (2019). Critical success factors of risk management with the advent of ISO 31000 2018 - Descriptive and content analyzes. *Procedia Manufacturing*, 39(0), 894–903. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.400>
- Sifak, & Tukiran, M. (2024). Analisis Kebutuhan Pelatihan: Model yang disarankan untuk Pelatihan Aparatur. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 5(3), 9–15.
- Sutrisno, A., Kumar, V., Handayani, D., Arief, R. K., Virhdian, S., & Punuhsingon, C. (2019). Categorization of supply chain sustainability risks in SMEs: A preliminary evidence from a developing country. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 0(July), 622–633.
- Suyitno, S. (2021). Implementasi Manajemen Resiko dalam Peningkatan Efektivitas Pembelajaran di Sekolah Menengah Kejuruan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 141–153. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1768>
- Wakhidiani, D. (2023). Pengaruh Model Experiential Learning Terhadap Aktivitas dan Hasil Belajar Siswa pada Pembelajaran Terpadu. *Media Informasi*, 32(2), 204–213. Retrieved

from <https://doi.org/10.22146/mi.v32i2.7561>