



# Pengelolaan Karyawan

Membangun Kinerja dan  
Daya Saing Melalui  
Manajemen SDM



YOHANES DAKHI, S.E., M.M.

# Pengelolaan Karyawan

Membangun Kinerja dan  
Daya Saing Melalui  
Manajemen SDM

YOHANES DAKHI, S.E., M.M.



---

**PENGELOLAAN KARYAWAN**  
Membangun Kinerja dan Daya Saing Melalui Manajemen SDM

---

Ditulis oleh:  
**Yohanes Dakhi, S.E., M.M.**

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh  
**Nafal Publishing**  
**PT Nafal Global Nusantara**  
Jl. Utama 1 Metro 34112  
Telp: +62823-7716-1512, +62 858-0920-7521  
Email: nafalglobalnusantara@gmail.com  
Anggota IKAPI No. 017/LPU/2024



---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip  
atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku  
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan I, Oktober 2025

Editor: Ika Nur Wahyuningsih  
Penyelaras Aksara: Dwi Nur Fatimah  
Perancang Sampul: Nihlatul Azizah  
Penata Letak: Nihlatul Azizah

**ISBN: 978-634-7241-78-8**  
**E-ISBN: 978-634-7241-77-1**

viii + 126 hlm; 15,5x23 cm.

©Oktober 2025



## PRAKATA

Karyawan merupakan aset utama yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi. Strategi bisnis dan teknologi tidak akan berjalan efektif tanpa dukungan tenaga kerja yang kompeten dan dikelola dengan baik. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi fondasi penting dalam membangun kinerja organisasi yang berkelanjutan. Melalui perencanaan yang matang, pelatihan yang tepat, serta pengembangan kompetensi yang berkesinambungan, setiap individu diharapkan dapat berkontribusi optimal sesuai potensi dan keahliannya.

Manajer sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam memastikan seluruh proses pengelolaan karyawan berjalan efektif, adil, dan beretika. Tanggung jawab tersebut meliputi penyusunan sistem kompensasi, penilaian kinerja, serta pemeliharaan keselamatan dan kesejahteraan kerja. Manajer SDM dituntut mampu membangun budaya kerja yang produktif, menumbuhkan motivasi, serta menciptakan tenaga kerja profesional dan beretika yang siap menghadapi tantangan global.

Buku ini disusun sebagai panduan untuk memahami secara komprehensif peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi. Pembahasannya mencakup konsep

dasar, strategi pengelolaan, hingga penerapan praktik terbaik dalam dunia kerja modern. Penulis berharap buku ini menjadi rujukan yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi dalam menerapkan prinsip pengelolaan SDM yang profesional, beretika, dan berkelanjutan.



## DAFTAR ISI

Prakata .....	iii
Daftar Isi .....	v

### BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA (MSDM) .....	1
Definisi, Tujuan, dan Fungsi MSDM.....	1
Pendekatan dalam MSDM .....	11
Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) .....	15
Metode Meramalkan Kebutuhan SDM .....	21

### BAB II

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM.....	27
Pengertian Pelatihan dan Pengembangan .....	27
Proses Pelatihan SDM .....	34
Faktor Perencanaan Pelatihan .....	38

Metode Pelatihan .....	40
Jenis-Jenis Pengembangan .....	43
Indikator Pengukuran Metode Pengembangan .....	46

## **BAB III**

<b>ANALISIS DAN RANCANGAN PEKERJAAN .....</b>	<b>49</b>
Analisis Pekerjaan dan Spesifikasinya.....	49
Tujuan Analisis Pekerjaan .....	55
Proses Analisis Pekerjaan .....	57
Kelompok Pasar Tenaga Kerja .....	59

## **BAB IV**

<b>PENARIKAN TENAGA KERJA .....</b>	<b>61</b>
Pandangan Tentang Pasar Tenaga Kerja .....	61
Tujuan Penarikan Tenaga Kerja .....	62
Sumber-Sumber Tenaga Kerja .....	64
Faktor Pengaruh Penarikan Tenaga Kerja .....	66
Seleksi dan Penempatan Karyawan .....	67

## **BAB V**

<b>SISTEM KOMPENSASI.....</b>	<b>71</b>
Pengertian dan Pengelompokan Kompensasi.....	71
Komponen Kompensasi.....	74
Faktor Pengaruh Besarnya Kompensasi .....	76
Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal pada Kompensasi .....	78
Kompensasi Upah, Keamanan, dan Kesehatan .....	80

## **BAB VI**

PENILAIAN ATAU EVALUASI KINERJA KARYAWAN .....	83
Tujuan Penilaian Kinerja .....	83
Mengukur Kinerja Karyawan .....	86
Pihak-Pihak Penilai dalam Perusahaan .....	88
Kesalahan dalam Penilaian Kinerja .....	90
Cara Mengatasi Kesalahan Penilaian .....	92

## **BAB VII**

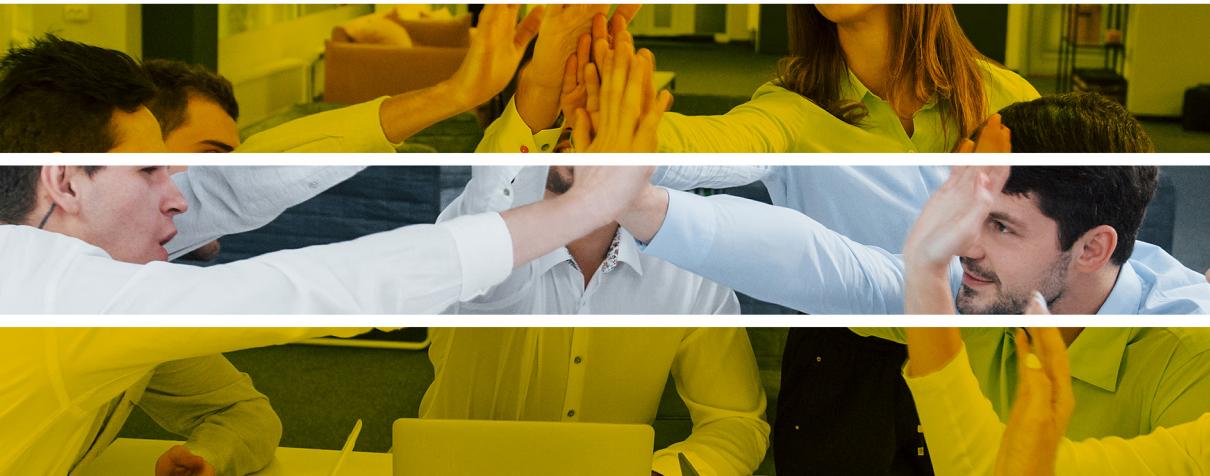
PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....	95
Pengertian dan Tujuan Pemeliharaan SDM .....	95
Metode Pemeliharaan SDM .....	97
Alasan Pentingnya Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja .....	102
Masalah Kesehatan Kerja dan Penanggulangannya.....	104

## **BAB VIII**

PEMBERHENTIAN KARYAWAN (PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA) .....	107
Alasan Pemberhentian .....	107
Risiko PHK bagi Perusahaan dan Karyawan .....	113
Macam-Macam Bentuk PHK .....	115
Kompensasi PHK .....	117

Daftar Pustaka.....	121
Profil Penulis .....	125





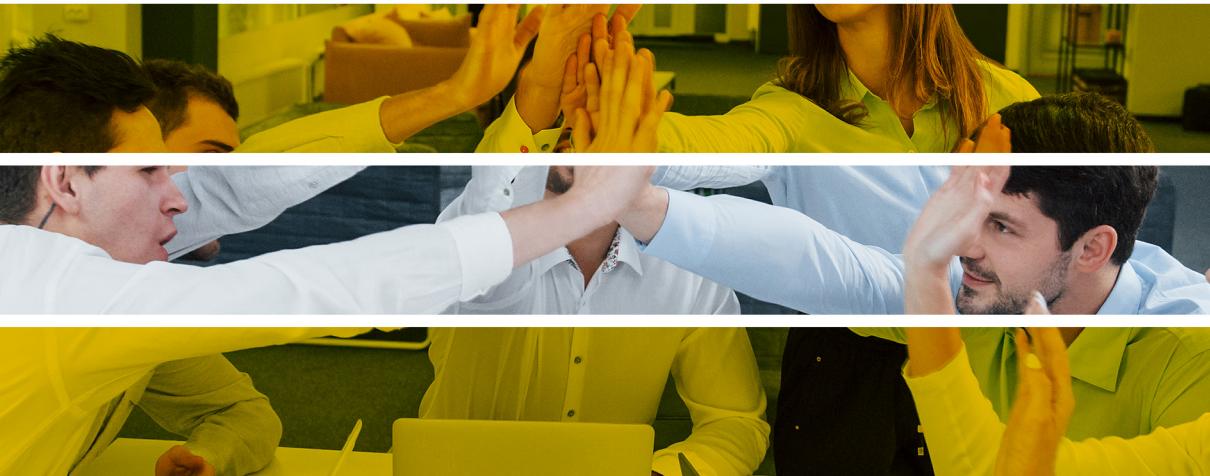
# BAB I

## KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

### Definisi, Tujuan, dan Fungsi MSDM

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bidang yang berfokus pada pengelolaan berbagai aspek terkait tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Aspek tersebut mencakup proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja, pemberian kompensasi, dan berbagai aktivitas lain yang bertujuan mendukung efektivitas organisasi dan meningkatkan produktivitas karyawan (Priatna dkk., 2025).

Dalam perkembangannya, MSDM juga dipandang sebagai salah satu cabang dari manajemen umum yang mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Seiring meningkatnya peran strategis sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi, berbagai pengalaman praktis dan hasil penelitian di bidang ini kemudian dihimpun secara sistematis hingga melahirkan disiplin yang disebut



## BAB II

### PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

#### Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan sumber daya manusia atau *human resource development* (HRD) merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan ini dapat dilakukan melalui berbagai program, salah satunya adalah pelatihan dan pengembangan. Pelatihan ditujukan bagi karyawan yang masih membutuhkan peningkatan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan lebih menekankan pada peningkatan pengetahuan, kemampuan teoritis, maupun kapasitas manajerial agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan atau jabatan.

Pelatihan adalah suatu proses yang dirancang secara terencana dengan tujuan utama untuk mengubah perilaku, menambah keterampilan, serta meningkatkan kemampuan karyawan agar lebih efektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Melalui pelatihan, seorang karyawan tidak hanya

dingkatkan pengetahuan teknisnya, tetapi juga dipersiapkan agar memiliki sikap kerja yang lebih disiplin, bertanggung jawab, dan selaras dengan kebutuhan organisasi (Subroto, 2018).

Pelatihan tidak hanya diberikan kepada tenaga operasional yang membutuhkan keterampilan teknis, tetapi juga kepada karyawan administrasi serta tenaga manajerial. Bahkan, dalam beberapa kasus, perusahaan juga memberikan pelatihan kepada pelanggan agar mampu mengoperasikan produk baru seperti mesin dan peralatan modern. Agar lebih memahami peran pelatihan secara menyeluruh, penting untuk melihat karakteristik utama yang melekat di dalamnya. Beberapa karakteristik pelatihan yang dimaksud.

1. Keterampilan dan kemampuan kerja pegawai

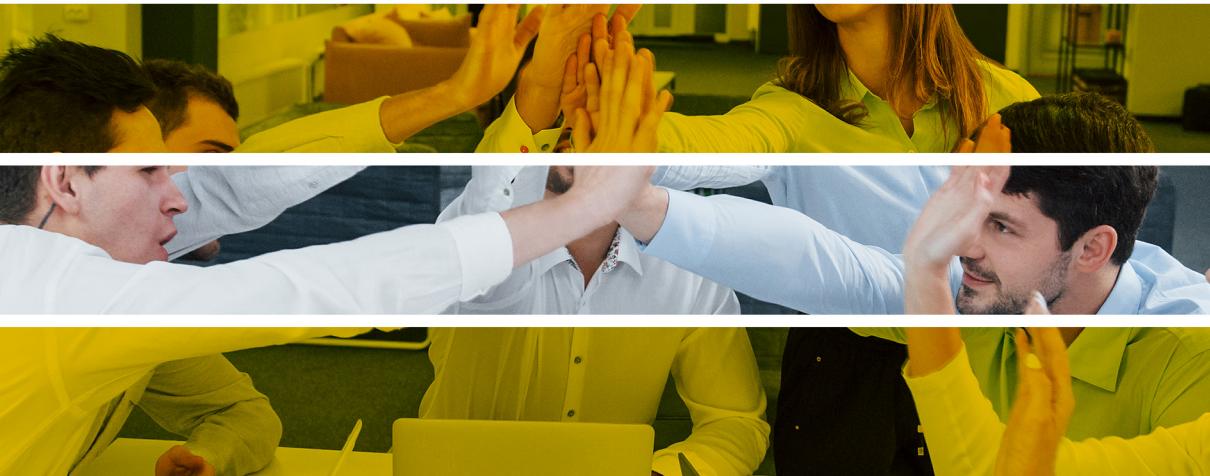
Hal ini menegaskan bahwa tujuan utama pelatihan adalah memastikan setiap karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Seorang karyawan yang mendapatkan pelatihan akan lebih terampil dalam menjalankan prosedur kerja, mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, serta lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan di tempat kerja.

2. Membantu karyawan mencapai keahlian tertentu

Setiap jabatan dalam organisasi memiliki tuntutan spesifik (teknis maupun nonteknis) yang memerlukan keterampilan dan pengetahuan khusus untuk dapat dilaksanakan dengan efektif. Staf administrasi, misalnya, membutuhkan pelatihan penggunaan aplikasi digital untuk meningkatkan efisiensi, sedangkan teknisi perlu pelatihan keselamatan kerja dan prosedur darurat untuk memastikan tugas dilakukan dengan aman. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat pemahaman karyawan tentang peran mereka dalam mendukung keberhasilan organisasi.

3. Strategi perusahaan untuk meningkatkan daya saing

Perusahaan yang berinvestasi pada pengembangan keterampilan karyawan akan lebih siap menghadapi persaingan global. Karyawan yang terlatih mampu memberikan pelayanan berkualitas, menghasilkan



## BAB III

### ANALISIS DAN RANCANGAN PEKERJAAN

#### Analisis Pekerjaan dan Spesifikasinya

Analisis pekerjaan merupakan konsep yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Organisasi dapat dipahami sebagai sekumpulan pekerjaan yang dilaksanakan oleh individu-individu secara bersama-sama, baik dalam bidang yang sama maupun berbeda, dalam satu wadah untuk mencapai tujuan tertentu. Agar pekerjaan dalam organisasi dapat berjalan efektif dan efisien diperlukan analisis yang tepat sebelum dilaksanakan (Ismadinah dkk., 2020).

Secara sederhana, analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk memahami karakteristik suatu pekerjaan. Melalui analisis ini, diperoleh informasi penting mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang melekat pada pekerjaan tersebut. Informasi tersebut kemudian menjadi dasar untuk menentukan persyaratan yang harus dipenuhi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan secara optimal.

Analisis pekerjaan tidak hanya menghasilkan pemahaman menyeluruh tentang isi pekerjaan, tetapi juga menyusun uraian kerja (*job description*) dan spesifikasi kerja (*job specification*) secara jelas. Kedua hal tersebut berfungsi sebagai pedoman penting dalam manajemen sumber daya manusia, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga evaluasi kinerja sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih terarah (Kamal dkk., 2025).

Untuk mendukung penyusunan uraian kerja tersebut, analisis pekerjaan pada dasarnya berfungsi mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan rincian deskripsi pekerjaan. Informasi inilah yang kemudian dirumuskan secara sistematis dalam dokumen tertulis. Secara umum, urutan penyusunan deskripsi pekerjaan meliputi aspek-aspek berikut.

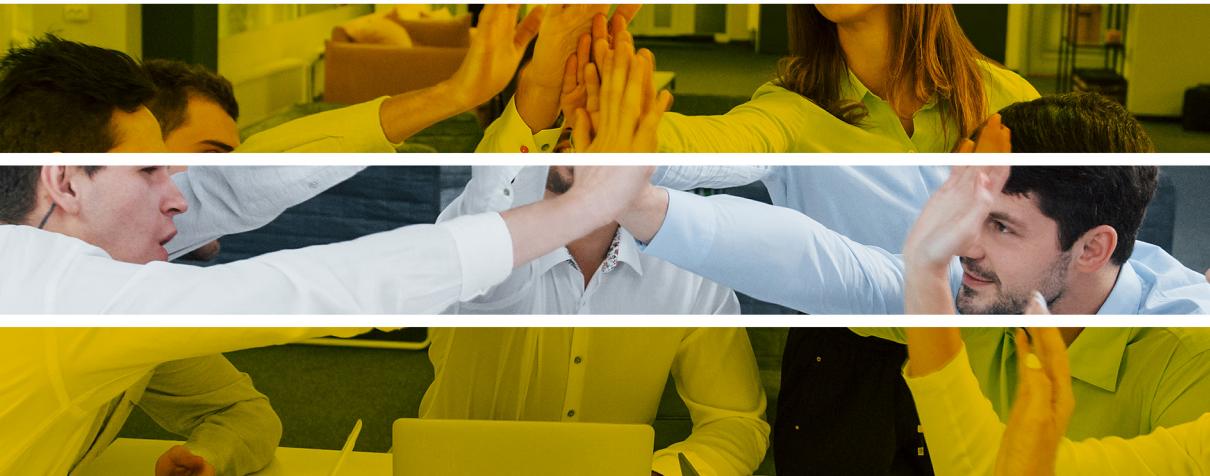
1. Identifikasi pekerjaan

Identifikasi pekerjaan menjadi langkah awal dalam penyusunan deskripsi kerja. Informasi yang dicantumkan meliputi nama jabatan, unit kerja, kode jabatan bila ada, serta kedudukannya dalam struktur organisasi. Kejelasan identifikasi membantu menunjukkan posisi pekerjaan dalam sistem organisasi secara keseluruhan sehingga peran, kedudukan, dan garis pertanggungjawaban terlihat dengan jelas.

Bagian ini juga berperan penting dalam mencegah terjadinya tumpang tindih jabatan maupun kekosongan peran. Dengan adanya identifikasi, organisasi dapat memastikan setiap posisi memiliki batasan yang jelas, sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi. Selain itu, identifikasi menjadi dasar untuk penyusunan uraian kerja yang lebih rinci, baik terkait tugas, tanggung jawab, maupun hubungan kerja dengan posisi lain.

2. Uraian singkat mengenai pekerjaan

Uraian singkat memberikan gambaran ringkas mengenai tujuan utama dari keberadaan jabatan. Penjelasan berfokus pada kontribusi yang diharapkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Misalnya, staf administrasi berperan mendukung kelancaran pencatatan, pengelolaan dokumen, dan pelayanan administrasi. Melalui uraian singkat



## BAB IV

### PENARIKAN TENAGA KERJA

#### Pandangan Tentang Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja dapat dipahami melalui berbagai sudut pandang sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun karakteristik tenaga kerja yang tersedia. Cahyantini (2024) memaparkan beberapa pandangannya mengenai pasar tenaga kerja sebagai berikut.

##### 1. Pasar tenaga kerja geografis

Pandangan geografis menekankan distribusi tenaga kerja berdasarkan lokasi. Lingkup pasar dapat mencakup daerah lokal, wilayah regional, lingkup nasional, hingga skala internasional. Semakin luas cakupan geografis, semakin besar pula variasi tenaga kerja yang dapat dijangkau perusahaan.

Misalnya, perusahaan kecil cenderung merekrut tenaga kerja di tingkat lokal, sedangkan perusahaan multinasional dapat menjangkau kandidat dari berbagai negara. Faktor geografis juga memengaruhi

mobilitas tenaga kerja, ketersediaan transportasi, serta biaya yang harus dikeluarkan baik oleh perusahaan maupun pekerja.

2. Pasar tenaga kerja berdasarkan profesi

Pandangan profesi melihat pasar tenaga kerja dari sisi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan khusus yang dibutuhkan organisasi. Setiap bidang pekerjaan memiliki karakteristik tersendiri sehingga perusahaan mencari tenaga kerja yang sesuai dengan profesi tertentu.

Contohnya, pasar tenaga kerja di bidang kesehatan meliputi dokter, perawat, dan tenaga farmasi, sedangkan pasar tenaga kerja di bidang teknologi mencakup programmer, analis data, dan teknisi jaringan. Pandangan ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya membutuhkan tenaga kerja secara umum, tetapi juga individu yang memiliki keahlian sesuai bidang pekerjaan yang spesifik.

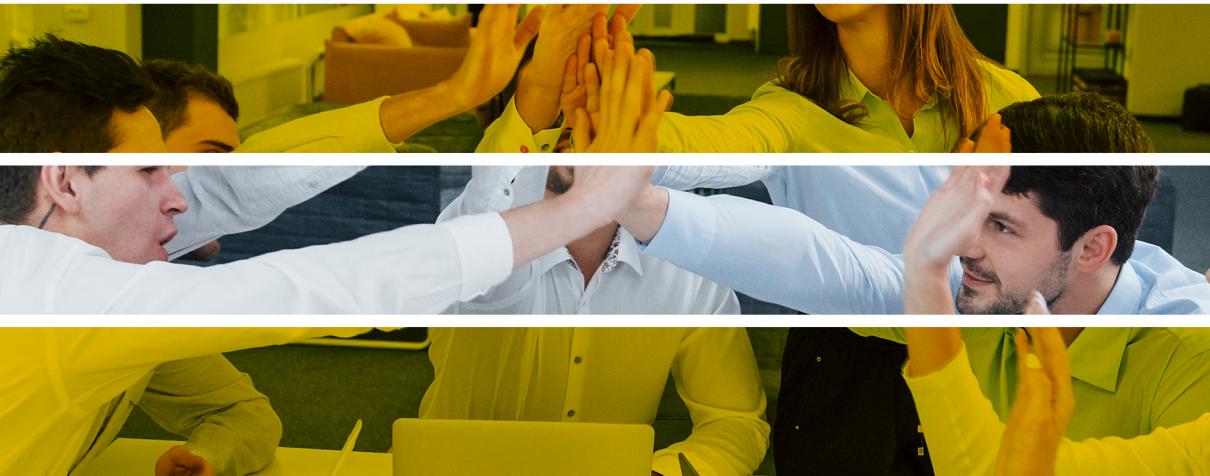
3. Pasar tenaga kerja berdasarkan kualifikasi pendidikan dan teknis

Pandangan lain menitikberatkan pada kualifikasi pendidikan serta keahlian teknis yang dimiliki tenaga kerja. Suatu pekerjaan seringkali menuntut persyaratan tertentu, baik dari segi latar belakang pendidikan maupun kemampuan praktis di bidang spesifik. Misalnya, perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja di bidang mekanik mobil harus merekrut individu dengan pendidikan teknik mesin sekaligus memiliki keterampilan teknis dalam perawatan dan perbaikan mesin.

Ketiga pandangan tersebut menggambarkan bahwa pasar tenaga kerja memiliki berbagai dimensi, mencakup aspek geografis, jenis profesi, serta tingkat pendidikan dan keterampilan teknis. Pemahaman yang menyeluruh terhadap karakteristik pasar tenaga kerja memungkinkan perusahaan merancang strategi rekrutmen yang lebih tepat, efisien, dan terarah.

## Tujuan Penarikan Tenaga Kerja

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh kondisi pasar tenaga kerja. Setiap perusahaan perlu memiliki strategi penarikan tenaga kerja yang terarah agar jumlah



## BAB VI

### PENILAIAN ATAU EVALUASI KINERJA KARYAWAN

#### Tujuan Penilaian Kinerja

Peningkatan kinerja merupakan tujuan penting bagi pemberi kerja maupun pekerja. Dari sisi pemberi kerja, kinerja yang baik diharapkan dapat meningkatkan hasil kerja sekaligus memberikan keuntungan bagi perusahaan. Di samping itu, bagi pekerja, penilaian kinerja berkaitan erat dengan pengembangan diri, kesempatan promosi, dan peningkatan karier.

Sistem manajemen kinerja (*performance management system*) digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan di dalam organisasi. Proses ini dimulai dari penetapan standar kinerja yang diharapkan, pengukuran pencapaian kinerja, pemberian umpan balik, hingga bimbingan dan tindak lanjut yang sesuai. Melalui manajemen kinerja yang terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama.

Strategi organisasional memiliki hubungan erat dengan sistem manajemen kinerja. Penilaian kinerja memungkinkan organisasi untuk mengetahui sejauh mana strategi yang diterapkan berjalan efektif. Hasil kinerja karyawan dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, kenaikan kompensasi, mutasi, maupun pemberhentian kerja. Selain itu, melalui penilaian kinerja dapat diketahui apakah tujuan organisasi tercapai atau masih memerlukan perbaikan.

Kinerja (*performance*) pada dasarnya diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Penilaian kinerja dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Jika hasil kerja memenuhi atau melebihi standar, kinerja dinilai baik. Sebaliknya, jika hasil kerja berada di bawah standar, kinerja dinilai rendah dan perlu dilakukan perbaikan. Standar kinerja sendiri berfungsi sebagai tolok ukur yang menjadi pembanding terhadap target pekerjaan yang diharapkan (Rosmaini dan Hasrudy, 2019).

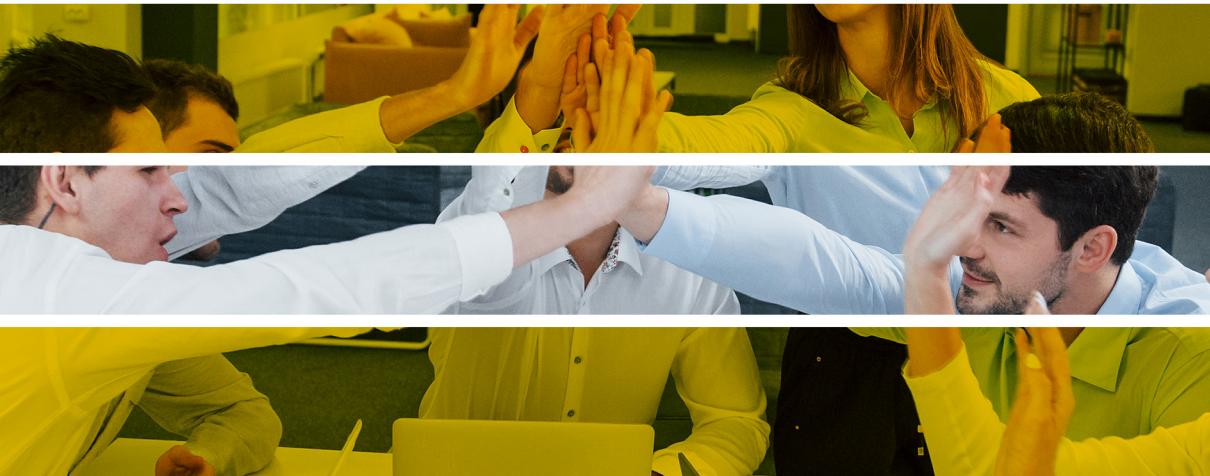
Penilaian kinerja memiliki beragam tujuan yang tidak hanya berfokus pada evaluasi hasil kerja karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai alat strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Melalui proses ini, organisasi dapat memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kontribusi individu sekaligus menentukan langkah yang tepat untuk meningkatkan efektivitas kerja. Tujuan-tujuan tersebut sebagai berikut.

1. Mengetahui tingkat prestasi kerja karyawan

Penilaian kinerja memberikan informasi objektif mengenai capaian karyawan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Hasil penilaian ini membantu perusahaan mengidentifikasi karyawan yang memiliki kinerja unggul serta karyawan yang masih memerlukan perbaikan untuk mencapai target yang diharapkan.

2. Menentukan pemberian imbalan yang sesuai

Sistem kompensasi yang adil harus didasarkan pada penilaian kinerja. Karyawan dengan prestasi tinggi layak memperoleh imbalan yang lebih besar sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya. Mekanisme ini



## **BAB VII**

### **PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **Pengertian dan Tujuan Pemeliharaan SDM**

Pemeliharaan sumber daya manusia merupakan strategi penting yang dilakukan organisasi untuk menjaga agar karyawan tetap memiliki semangat kerja, sikap positif, serta loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Melalui pemeliharaan yang baik, karyawan diharapkan dapat bekerja secara produktif dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

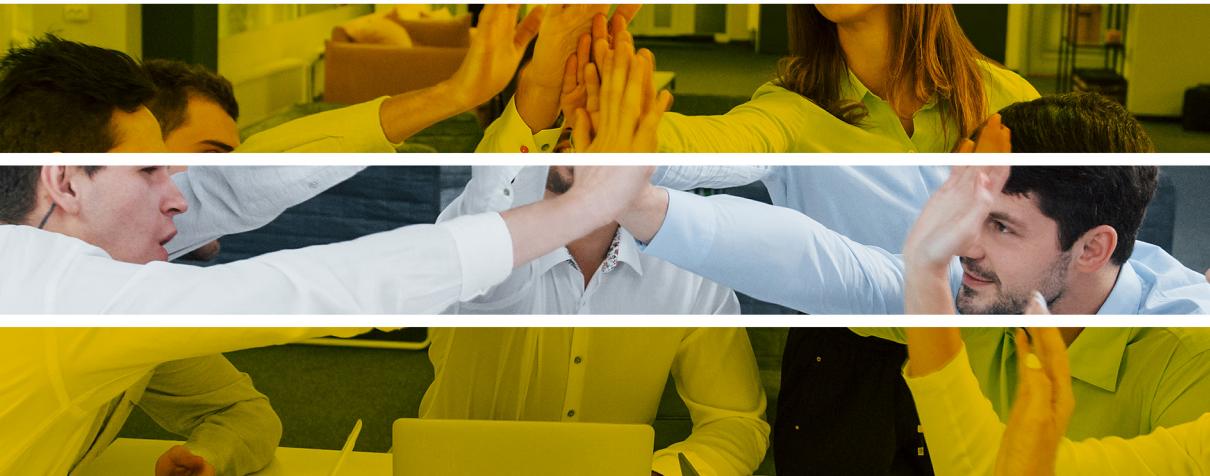
Hasibuan menjelaskan bahwa pemeliharaan adalah usaha untuk mempertahankan serta meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar tetap loyal serta mampu memberikan kinerja yang optimal. Hal senada disampaikan oleh Edwin B. Flippo yang mendefinisikan fungsi pemeliharaan sebagai upaya menjaga kondisi fisik, mental, dan emosional karyawan. Definisi tersebut menekankan bahwa pemeliharaan tidak hanya mencakup aspek kesehatan fisik, tetapi juga keseimbangan psikologis dan emosional karyawan (Hutahayan dan Riza, 2023).

Karyawan dipandang sebagai aset utama organisasi. Berbeda dengan aset lain, karyawan bersifat aktif dan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, aspek keamanan, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan harus mendapatkan perhatian serius melalui program pemeliharaan yang terencana dengan baik.

Tujuan utama dari pemeliharaan sumber daya manusia adalah menciptakan kondisi kerja yang mampu mendukung produktivitas sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan. Syamil dkk. (2023) memaparkan beberapa tujuan pemeliharaan sumber daya manusia sebagai berikut.

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui kondisi kerja yang mendukung dan motivasi yang terjaga.
2. Meningkatkan disiplin serta menurunkan tingkat absensi dengan menciptakan iklim kerja yang nyaman dan penuh tanggung jawab.
3. Meningkatkan loyalitas sekaligus menurunkan tingkat *turnover* sehingga perusahaan dapat mempertahankan tenaga kerja yang berkompeten.
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan kerja sebagai jaminan agar karyawan merasa terlindungi dalam melaksanakan tugas.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui program yang sesuai dengan kebutuhan, baik dalam bentuk kompensasi finansial maupun fasilitas nonfinansial.
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan sehingga dapat bekerja dengan optimal tanpa terbebani oleh masalah pribadi maupun lingkungan kerja.
7. Mengurangi potensi konflik dan menciptakan suasana kerja harmonis yang mendukung kerja sama tim dan komunikasi yang sehat.
8. Meningkatkan efektivitas pengadaan tenaga kerja karena perusahaan dengan program pemeliharaan yang baik cenderung lebih menarik bagi calon karyawan potensial.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemeliharaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada menjaga karyawan agar tetap berada dalam perusahaan, tetapi juga pada peningkatan kualitas hidup,



## **BAB VIII**

### **PEMBERHENTIAN KARYAWAN (PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA)**

#### **Alasan Pemberhentian**

Menurut Sedarmayanti dalam Amaliah (2019) pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan kondisi ketika seorang karyawan tidak lagi bekerja di suatu perusahaan karena hubungan kerja dengan pihak perusahaan terputus atau tidak diperpanjang lagi. Hasibuan menjelaskan bahwa pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja antara seorang karyawan dengan organisasi atau perusahaan yang berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan (Rahayu, 2018).

Pemberhentian dapat terjadi karena berbagai alasan, baik dari pihak perusahaan, keinginan karyawan sendiri, maupun faktor eksternal lain yang tidak dapat dihindari. Secara umum, alasan pemberhentian karyawan sebagai berikut.

## 1. Pemberhentian atas keinginan perusahaan

Pemberhentian karyawan merupakan langkah terakhir yang biasanya diambil perusahaan apabila individu tidak lagi mampu memenuhi standar kinerja, perilaku, maupun etika yang telah ditetapkan. Proses pemberhentian ini harus dilakukan secara objektif, transparan, dan sesuai dengan ketentuan hukum ketenagakerjaan agar tidak menimbulkan konflik maupun ketidakadilan.

Jenis pemberhentian ini umumnya dilakukan karena karyawan dianggap tidak menunjukkan performa atau sikap kerja yang sesuai dengan nilai, visi, dan tujuan organisasi. Adapun beberapa alasan umum yang menjadi dasar dilakukannya pemberhentian sebagai berikut.

### a. Karyawan tidak mampu bekerja sesuai harapan perusahaan

Salah satu alasan utama pemberhentian adalah ketidakmampuan karyawan dalam memenuhi target dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Ketika hasil kerja tidak mencapai standar kualitas atau produktivitas yang diharapkan, perusahaan berhak mengevaluasi kelayakan individu tersebut untuk tetap bekerja di organisasi. Meskipun biasanya perusahaan telah memberikan pelatihan atau pembinaan terlebih dahulu, kegagalan berulang dalam menunjukkan perbaikan dapat menjadi alasan kuat untuk pemutusan hubungan kerja.

### b. Karyawan melakukan tindakan yang merugikan perusahaan

Tindakan karyawan yang secara langsung maupun tidak langsung menyebabkan kerugian bagi perusahaan termasuk dalam kategori pelanggaran serius. Contohnya meliputi penyalahgunaan aset perusahaan, kebocoran informasi rahasia, atau kesalahan kerja yang menimbulkan kerugian finansial. Tindakan semacam ini mencerminkan kurangnya tanggung jawab dan profesionalitas sehingga perusahaan dapat mengambil langkah tegas untuk melindungi kepentingan organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amaliah, Phuty Umul. "Pemutusan Hubungan Kerja dan Dampak yang Menyertainya". *Jurnal Seminar Nasional*, 4 (1): 171—173. 2019.
- Asriyanti, Siska, dkk. "Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan". *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(3): 08—21. 2024.
- Azhari, Riza dan Abdul Halim Wicaksono. "Manajemen Pembinaan Karir Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam". *At-ta'dib*, 12(2): 71. 2017.
- Bariqi, Muhammad Darari. "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia". *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 5(2): 64—69. 2018.
- Cahyantini, Aryntika, dkk. 2024. *Ekonomi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sumatera Barat: CV Gita Lentera.
- Haryoto, Cecep, dkk. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sumatra Barat: Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim.
- Hutahayan, Benny dan Faisal Riza. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama.

- Ichsan, Reza Nurul, dkk. 2021. *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Medan: CV Sentosa Deli Mandiri.
- Ismadinah, Syifa, Muhamad Azis Firdaus, dan Asti Marlina. "Pengaruh Analisis Pekerjaan dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(3): 395—402. 2020.
- Kamal, Afina Aurellya, K. Kamaruddin, dan Helda Dwi Cahyani. "Analisis Determinan Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Sumbawa: Job Description dan Job Specification". *Samalewa: Jurnal Riset dan Kajian Manajemen*, 5(1): 79—90. 2025.
- Koean, Melisa Ikwanto. "Proses Analisis Pekerjaan Rekrutmen dan Seleksi Karyawan pada PT Jasuindo Tiga Perkasa Tbk". *Agora*, 3(2): 524—527. 2015.
- Kusuma, Edwin Tinda, Ida Rindaningsih, dan Hidayatulloh. "Perencanaan Sumber Daya Manusia". *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(3): 338—349. 2023.
- Malik, Nazaruddin. 2018. *Dinamika Pasar Tenaga Kerja Indonesia*. Malang: UMMPress.
- Mardia, dkk. 2023. *Pelatihan dan Pengembangan SDM*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Muspawi, Mohamad. "Urgensi Analisis Pekerjaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi". *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 17(3): 196—204. 2017.
- Nugraha, Alvi dan Sri Surjani Tjahjawati. "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal riset bisnis dan investasi*, 3(3): 24—32. 2017.
- Pratomo, Raditya, dkk. "Perlindungan Hukum Bagi Pekerja yang Uang Pesangon dan atau Penghargaan Masa Kerja Tidak Dibayar Oleh Pengusaha". *Mutiara: Multidiciplinary Scientifict Journal*, 2(01): 807—818. 2024.

- Priatna, Deden Komar, Ratna Koba Susanti, dan Mohammad Yahya Arief. 2025. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rahayu, Artina, dkk. "Kepailitan dan Hak Karyawan yang di PHK Perusahaan". *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 3(4): 1074—1081. Januari 2025.
- Rahayu, Sri. "Tinjauan Yuridis Pelaksanaan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Secara Sepihak Oleh Perusahaan Menurut Undang-Undang Nomor. 13 TAHUN 2003 (Studi Kasus Putusan Mahkamah Agung Nomor: 37 K/Pdt. Sus/2013)". *Jurnal Good Governance*, 14(1): 67—74. 2018.
- Romdloni. "Manajemen Personalia sebagai Upaya dalam Meningkatkan Kualitas Personalia di Madrasah". *Evaluasi*, 1(1): 69—84. 2017.
- Rosmaini dan Hasrudy Tanjung. "Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1): 1—15. 2019.
- Sasono, Eko. "Perekutan dalam Pasar Tenaga Kerja". *Value Added*, 3(1). 1—19. September 2006.
- Setiani, Baiq. "Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan". *Jurnal Ilmiah Widya*, 1(1): 38—44. 2013.
- Subroto, Setyowati. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan". *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 12(1): 18—33. 2018.
- Sulaeman, Maman, Diksi Metris, dan Rofik Priyanto. 2024. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Purbalingga: Diva Pustaka.
- Syamil, Ahmad, dkk. 2023. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Malang: CV Future Science.
- Tahir, Rusdin, dkk. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Sebuah Konsep dan Implementasi Terhadap Kesuksesan Organisasi)*. Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.

- Tanjong, Evelyn. "Proses Analisis Pekerjaan, Perekrutan, Seleksi, dan Pelatihan untuk Mendapatkan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas pada Perusahaan Jasa Pelayaran (Kasus pada PT. Salam Pacific Indonesia Lines)". *Ágora*, 3(2): 134—139. 2015.
- Wiliandari, Yuli. "Rancangan Pelatihan dan Pengembangan SDM yang Efektif". *Jurnal Jurusan Pendidikan IPS Ekonomi*, 5(2): 93—110. 2014.



## PROFIL PENULIS



**Yohanes Dakhi, S.E., M.M.** lahir di Hilisimaetano, Teluk Dalam, Nias Selatan, pada tahun 1970. Penulis memulai karier sebagai dosen di STIE Nias Selatan pada tahun 2010 dan kini mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nias Raya. Penulis pernah menjabat sebagai Ketua STIE Nias Selatan, Wakil Ketua Bidang Kemahasiswaan, dan Sekretaris LPMI. Penulis kini menjabat sebagai Kaprodi Manajemen serta tetap berkomitmen memajukan pendidikan dan sumber daya manusia di Nias Selatan.

Penulis menyelesaikan pendidikan tinggi di STIE Gotong Royong, Jakarta dan meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada tahun 2009. Kemudian, penulis melanjutkan studi ke jenjang magister di Universitas HKBP Nommensen, Medan dan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tahun 2012. Dengan latar belakang akademik dan pengalaman kepemimpinan yang luas, penulis berkomitmen untuk terus berkontribusi dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi, khususnya di bidang ekonomi dan manajemen serta dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia di wilayah Nias Selatan dan sekitarnya.



# Pengelolaan Karyawan

Membangun Kinerja dan Daya Saing Melalui Manajemen SDM



Dalam era persaingan global dan perubahan teknologi yang cepat, sumber daya manusia menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Pengelolaan karyawan tidak hanya berfokus pada perekutan dan penggajian, tetapi juga mencakup upaya membangun kinerja, motivasi, dan loyalitas agar tercipta daya saing yang berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengelola SDM secara efektif memiliki keunggulan kompetitif yang sulit ditiru.

Buku ini menyajikan uraian komprehensif mengenai manajemen sumber daya manusia dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi dalam organisasi. Pembahasan di dalamnya mencakup beberapa bab berikut.

- Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
- Pelatihan dan Pengembangan SDM
- Analisis dan Rancangan Pekerjaan
- Penarikan Tenaga Kerja
- Sistem Kompensasi
- Penilaian atau Evaluasi Kinerja Karyawan
- Pemeliharaan Sumber Daya Manusia
- Pemberhentian Karyawan (Pemutusan Hubungan Kerja)

