

Modul  
**UMKM** Industri Halal

# Manajemen Talent SDM Syariah





# Manajemen Talent SDM Syariah

**Diproduksi Oleh:**

**Penyusun:**

Dr. Laily Dwi Arsyianti

Mhd Hendra Wibowo, STP, MM

**Editor:**

Dr. Erman Sumirat, MBuss, CSA, CRP, CIB, Ak

Apta Hadyan Sulistijo, ST., MBA., QWP

**Desain Grafis:**

Muhsinul Fajri, S.I.Kom

Cetakan Pertama, Tahun 2021

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

*All right reserved*

Diterbitkan Oleh:



# • Daftar Isi

## BAB I

Daftar Isi .....	3
Kata Pengantar .....	5
<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>6</b>
1. Deskripsi .....	7
2. Waktu .....	7
3. Prasyarat .....	8
4. Petunjuk Penggunaan Modul .....	8
5. Tujuan Akhir .....	8
6. Standar Kompetensi .....	8

## BAB II

<b>PEMBELAJARAN .....</b>	<b>9</b>
1. Tujuan .....	10
2. Pokok Bahasan .....	10
3. Metode Pembelajaran .....	11
4. Uraian Materi .....	11
a) Pengertian Manajemen <i>Talent</i> SDM Berbasis Syariah .....	13
b) Struktur Organisasi dan Perencanaan <i>Talent</i> SDM .....	15
c) Rekrutmen dan Seleksi <i>Talent</i> SDM .....	18
d) Penempatan <i>Talent</i> SDM dan Pengenalan Usaha .....	20
e) Pelatihan dan Pengembangan <i>Talent</i> SDM .....	22
f) Penilaian Kinerja dan Pembayaran Gaji atau Upah .....	24
g) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) .....	27



5. Rangkuman.....	29
6. Tugas .....	29
7. Tes .....	29
8. Lembar Kerja Praktik .....	32
a) Alat dan Bahan: laptop atau kertas, pulpen, penggaris .....	30
b) Petunjuk.....	30
c) Langkah Kerja.....	31
<b>BAB III EVALUASI.....</b>	<b>32</b>
Daftar Pustaka .....	34
Glosarium .....	37

# ● Kata Pengantar

Ketika sebuah bisnis dapat tumbuh dan berkembang, dibutuhkan pula penambahan tenaga kerja manusia untuk dapat menunjang peningkatan kapasitas produksi bisnis. Kemampuan dalam mengatur sumber daya manusia akan memberikan kemudahan bagi pemilik bisnis untuk bisa mendata dan menempatkan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi.

Selain untuk meningkatkan kapasitas bisnis, pebisnis yang dapat menerapkan manajemen sumber daya manusia harapannya mampu mengelola SDM dengan baik yaitu menyusun struktur organisasi dan perencanaan SDM, sistem seleksi yang memperhatikan kebutuhan usaha, pelatihan dan pengembangan SDM, dan administrasi kepegawaian. Banyaknya manfaat positif dari kemampuan untuk dapat mengelola sumber daya manusia, tidak lantas membuat setiap pelaku bisnis memahami hal tersebut. Banyak pelaku bisnis yang masih dalam skala usaha kecil dan menengah belum terlalu memperhatikan konsep manajemen sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan masih banyak yang menggunakan konsep kekeluargaan. Dalam hal ini, modul ini akan memberikan penjelasan mengenai manajemen sumber daya manusia berdasarkan konsep Syariah. Harapannya akan tetap memperhatikan rasa kekeluargaan dengan menerapkan sistem yang manajemen sumber daya manusia yang terstruktur, sistematis, dan profesional.

Modul dasar manajemen sumber daya manusia Syariah ini adalah salah satu dari rangkaian kegiatan pengembangan unit skala kecil dan menengah dengan basis Syariah. Kegiatan pelatihan ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru kepada para peserta metode untuk mengatur sumber daya manusia yang berdasarkan prinsip Syariah untuk kemajuan bisnis yang dibangun oleh para pelaku usaha.

Bandung, Mei 2021

Penyusun



BAB I

# Pendahuluan

## 1 Deskripsi

Nama Modul	:	Manajemen <i>Talent</i> SDM.
Ruang Lingkup	:	Modul ini didesain untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan terkait pengelolaan <i>talent</i> SDM Syariah.
Hasil Pembelajaran	:	Setelah menyelesaikan modul ini, peserta diharapkan mampu mengelola <i>talent</i> SDM sesuai kaidah-kaidah syariah.
Manfaat Pembelajaran	:	Setelah menyelesaikan modul ini, peserta dapat menerapkan tata kelola <i>talent</i> SDM yang baik sesuai dengan kaidah-kaidah syariah.

## 2 Waktu

Jumlah waktu untuk menguasai modul ini adalah 50 menit penyampaian materi, 50 menit diskusi, dan 2 x 50 menit latihan/penugasan.

## 3 Prasyarat

Modul ini diharapkan dapat diikuti peserta yang sudah mulai menjalankan usaha. Kemampuan awal yang harus dikuasai sebelum mempelajari modul ini adalah telah mendapatkan materi Kewirausahaan Muslim.

## ④ Petunjuk Penggunaan Modul

Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mempelajari modul secara benar yaitu: membaca modul dengan benar, mengerjakan tugas yang ada di modul, ilustrasi kasus, dan berdiskusi dengan fasilitator.

## ⑤ Tujuan Akhir

Setelah menyelesaikan modul ini, diharapkan peserta dapat menjalankan bisnis/usaha dengan tata kelola *talent* SDM yang baik sesuai dengan kaidah-kaidah syariah.

## ⑥ Standar Kompetensi

Pencapaian kompetensi modul ini dilihat dari penugasan dan lembar kerja praktik pada setiap pembelajaran.



BAB II

# Pembelajaran

## ① Tujuan

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta memahami prinsip syariah dalam pengembangan manajemen *talent* SDM dan mampu mengelola *talent* SDM dengan baik sesuai prinsip syariah, yaitu menyusun struktur organisasi dan perencanaan *talent* SDM, sistem seleksi yang memperhatikan kebutuhan usaha, pelatihan dan pengembangan *talent* SDM, dan administrasi kepegawaian yang meliputi penilaian kinerja dan pembayaran gaji atau upah serta pemutusan hubungan kerja.

## ② Pokok Bahasan

- a** Pengertian Manajemen *Talent* SDM Berbasis Syariah;
- b** Struktur Organisasi dan Perencanaan *Talent* SDM;
- c** Rekrutmen dan Seleksi *Talent* SDM;
- d** Penempatan *Talent* SDM dan Pengenalan Usaha;
- e** Pelatihan dan Pengembangan *Talent* SDM;
- f** Penilaian Kinerja dan Pembayaran Gaji atau Upah;
- g** Pemutusan Hubungan Kerja.

### ③ Metode Pembelajaran

Penjelasan oleh pemateri, diskusi, dan latihan/penugasan.

### ④ Uraian Materi

Mengelola *talent* SDM bagi wirausaha merupakan keterampilan yang penting. Seorang pemilik usaha yang menginginkan usahanya terus berkembang tidak mungkin bekerja sendiri dalam menjalankan usahanya, diperlukan orang lain dan sebuah *team* untuk membantu menjalankan usahanya. Oleh karenanya, diperlukan manajemen *talent* SDM yang meliputi perencanaan, penyeleksian, penempatan dan pengenalan usaha, pemberian pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan pembayaran gaji atau upah, serta pemutusan hubungan kerja.



Human Resource (HR) is not  
about HR, but HR begins  
and ends with business



(Ulrich dan Grochowski, 2018)

Ulrich dan Dulebohn (2015), dan Ulrich dan Grochowski (2018) menyusun strategi manajemen *talent* SDM yang sesuai diterapkan pada abad-21, yaitu ketika teknologi dan informasi berkembang pesat, karakter generasi yang hidup pada zaman ini pun berbeda dengan generasi sebelumnya. Beliau mengungkapkan transformasi *talent* SDM

- 1 Awal transformasi bersifat administratif, seperti efisiensi kompensasi, manfaat, sistem informasi dan kesesuaian dengan budaya usaha, kemudian berkembang lebih luas lagi ke dalam setidaknya tiga transformasi lainnya;
- 2 Fungsional, yaitu praktik *talent* SDM yang mengembangkan kemampuan, komunikasi, dan desain organisasi;
- 3 Strategis, yaitu *talent* SDM tidak hanya mampu melakukan *problem solving*, melainkan juga mengembangkan strategi usaha, mencapai tujuan usaha dan menambah nilai tambah bagi usaha;
- 4 Pendekatan *outside-inside*, yaitu *talent* SDM mampu menjalin keterikatan lebih luas dibanding hanya usaha, baik terhadap pelanggan maupun investor, sehingga memungkinkan pengembangan usaha hingga ke tingkat ekspor-impor.

Transformasi manajemen *talent* SDM ini sesuai dengan nilai syariah yang menegaskan aspek menyeluruh dalam melakukan pekerjaan. Seperti yang diungkapkan dalam hadits berikut.

.....

“Sungguh, Allah mencintai siapa saja yang melakukan pekerjaannya dengan *itqan* (profesional, teratur, terencana, terinci, dan terselesaikan) (HR. Thabrani).

.....

Manajemen syariah menganut nilai-nilai dalam hadits yang diungkapkan tersebut, bahwa dalam mengelola pekerjaan, seseorang harus melakukannya secara profesional atau *itqan*. Profesional diartikan sebagai melakukan pekerjaan secara teratur, terencana, terinci, dan

terselesaikan (Hafidhuddin dan Tanjung, 2006). Artinya, semua dilakukan secara lengkap administratif, berperan aktif, berstrategi dan berkembang.

 a

### Pengertian Manajemen *Talent* SDM Berbasis Syariah

Secara kata, manajemen berarti mengatur atau mengelola (tata kelola). Manajemen adalah suatu proses mengatur atau mengelola pemanfaatan sumber daya yang tersedia, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan usaha. Terdapat 4 fungsi manajemen, yaitu:

- 1 Fungsi *planning* (perencanaan), yaitu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada jangka waktu atau periode tertentu serta tahapan atau langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut;
- 2 Fungsi *Organizing* (organisasi), yaitu pengelompokan dan pengaturan orang untuk dapat digerakkan sebagai satu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan;
- 3 Fungsi *Actuating* (mengerakkan), yaitu seluruh proses pemberian motivasi kerja kepada pegawai, sehingga mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis;
- 4 Fungsi *Controlling*, yaitu proses, cara, pengendalian, pengawasan atas kinerja pegawai secara teratur serta menyesuaikan kegiatan dengan hasil pengawasan.

Berdasarkan pemahaman di atas, manajemen *talent* SDM merupakan proses mengatur atau mengelola pemanfaatan *talent* SDM yang intinya adalah mengelola *talent* SDM agar melakukan kerjasama dan saling membantu dalam kegiatan usaha/bisnis untuk mencapai tujuan bersama, sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT surah Al-Maidah ayat 2 yang artinya: “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (menggerakan) kebijakan dan takwa, dan janganlah tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran”.

Manajemen *talent* SDM dalam syariah bukan hanya berorientasi untuk mencapai tujuan usaha, melainkan mencapai *maslahah* bersama. *Maslahah* dalam usaha mencakup kepentingan bersama yang melindungi *maqashid* syariah, yang terdiri dari:

1. *Hifz din*, melindungi nilai spiritual;
2. *Hifz nafs*, melindungi jiwa;
3. *Hifz 'aql*, melindungi intelektualitas;
4. *Hifz nasl*, melindungi generasi berikutnya;
5. *Hifz maal*, melindungi harta.

Mengelola *talent* SDM tidak hanya memperhatikan bagaimana menaikkan kesejahteraan mereka yang selama ini diukur dari pendapatan, melainkan juga mengembangkan diri (Chapra, 2008).

Aktivitas manajemen *talent* SDM diantaranya mencakup tentang cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan pegawai, dan hubungan ketenagakerjaan. Lebih khusus terkait manajemen *talent* SDM syariah, berarti manajemen *talent* SDM yang dilaksanakan menggunakan pendekatan syariah, khususnya yang terkait dengan tenaga dan pegawai dalam suatu organisasi. Manajemen *talent* SDM dalam perspektif

syariah diarahkan pada dua perbuatan manusia di dunia, yaitu perbuatan yang dinamakan *muamalah* dan perbuatan yang termasuk dalam kategori ibadah. Suatu perbuatan ibadah pada dasarnya tidak boleh dilakukan kecuali ada dalil atau ketentuan yang terdapat dalam Al-Qur'an dan Hadits yang menyatakan bahwa perbuatan itu harus atau boleh dilakukan, sedangkan perbuatan *muamalah* pada dasarnya semua perbuatan boleh dilakukan kecuali ada ketentuan dalam Al-Qur'an dan Hadits yang melarangnya.

**b**

### Struktur Organisasi dan Perencanaan *Talent SDM*

Struktur organisasi adalah bagan/gambar yang menggambarkan posisi dan kedudukan pekerja untuk pekerjaan-pekerjaan dalam usaha. Hal-hal yang digambarkan dalam struktur organisasi diantaranya:

- ➡ Pembagian/pengelompokan pekerjaan sesuai jabatan;
- ➡ Tingkatan/jabatan;
- ➡ Jalur koordinasi.



Gambar 1. Contoh Struktur Organisasi Usaha Mikro/Kecil untuk Usaha Pertanian

Perencanaan *talent* SDM disesuaikan dengan struktur organisasi yang telah disusun. Hal-hal yang dilakukan dalam perencanaan *talent* SDM antara lain:

- ⇒ Menentukan jabatan yang dibutuhkan serta tugas, kewenangan, dan tanggungjawab masing-masing jabatan;
- ⇒ Menentukan kemampuan/kualifikasi pekerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut;
- ⇒ Menentukan jumlah pekerja yang dibutuhkan.

*Talent* SDM dalam syariah diperlakukan seperti aset yang mampu berkembang dan investasi yang sangat berharga. Perkembangan usaha global menjadikan *talent* SDM lebih bebas memilih pekerjaan yang sesuai dengan *lifestyle*, memberikan kesempatan kepada mereka untuk tumbuh dan berkembang, serta mampu memberikan keterikatan hubungan yang sangat berharga bagi mereka.



Sumber: Pendell (2018)

Gambar 2. Bagan Perencanaan *Talent* SDM

Pendell (2018) mengemukakan tujuh tahapan perencanaan *talent* SDM pada dunia yang sangat berkembang mengikuti perkembangan teknologi dan informasi saat ini.

- 1 *Attract*, yaitu bagaimana perusahaan mampu menarik perhatian *talent* SDM untuk memilih mereka;
- 2 *Hire*, yaitu bagaimana perusahaan memilih *talent* SDM yang mampu bekerjasama mengembangkan perusahaan;
- 3 *Onboard*, yaitu bagaimana perusahaan menempatkan *talent* SDM yang sudah menjadi aset pada posisi yang sesuai;
- 4 *Engage*, yaitu bagaimana perusahaan membangun keterikatan dan hubungan yang kuat dengan *talent* SDM sehingga mereka mampu menjunjung nilai-nilai perusahaan untuk mengembangkan perusahaan;
- 5 *Perform*, yaitu bagaimana perusahaan mengajak *talent* SDM untuk memberikan kinerja, upaya terbaiknya untuk mengembangkan perusahaan secara bersama-sama;
- 6 *Develop*, yaitu bagaimana perusahaan merencanakan pengembangan *talent* SDM untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan mereka;
- 7 *Depart*, yaitu bagaimana perusahaan mampu melepas *talent* SDM yang telah siap lepas landas, baik dilepas oleh perusahaan maupun atas keinginan sendiri.

c

## Rekrutmen dan Seleksi *Talent SDM*

Rekrutmen atau penarikan tenaga kerja (pegawai) merupakan proses untuk menentukan dan menarik pegawai baru yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan perusahaan atau dengan kata lain proses menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat. Dalam pandangan Islam, proses rekrutmen harus dilakukan secara adil, terbuka, dan tanpa adanya unsur nepotisme. Islam menganjurkan dalam memilih atau merekrut pegawai harus yang kompeten dan religius. Persyaratan rekrutmen sebaiknya dicantumkan dengan jelas kepada pelamar dan sebaliknya pelamar juga memberikan keterangan yang sesuai dan tidak melamar pekerjaan di luar kemampuannya.

Seleksi *talent SDM* disesuaikan dengan kebutuhan jabatan dan pekerja yang telah direncanakan, baik jumlah maupun kemampuan/kualifikasi. Proses seleksi yang paling sederhana adalah hanya melakukan wawancara terhadap calon pekerja. Untuk mencari *talent SDM*, hal-hal yang dapat dilakukan diantaranya:

- ➲ Memasang pengumuman di papan pengumuman yang tersedia di kantor desa atau tempat lainnya;
- ➲ Omongan dari mulut ke mulut atau rekomendasi dari teman;
- ➲ Melalui media sosial (medsos), seperti Instagram, TikTok, LinkedIn.

“Dialah yang menjadikan untuk kamu Bumi yang mudah dijelajahi, maka jelajahilah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nya lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” (QS. Al-Mulk ayat 15).

Dalam proses rekrutmen dan seleksi berbasis syariah perlu memperhatikan keahlian, etos kerja, dan tanggungjawab yang tinggi. Setiap muslim dalam beraktivitas apapun harus dilakukan dengan cara yang profesional, yang menurut Islam dicirikan oleh tiga hal sebagai berikut:

- 1** *Ahliyah* (keahlian). Islam menetapkan bahwa seorang yang akan diangkat untuk posisi jabatan ataupun tugas tertentu haruslah orang yang memiliki keahlian dan kecakapan dalam tugas atau jabatan tersebut.

“Suatu hari, Abu Dzar berkata, “Wahai Rasulullah, tidakkah engkau menjadikanku (seorang pemimpin)? Lalu, Rasul memukulkan tangannya di bahuiku, dan bersabda, ‘Wahai Abu Dzar, sesungguhnya engkau lemah, dan sesungguhnya hal ini adalah amanah, ia merupakan kehinaan dan penyesalan pada hari kiamat, kecuali orang yang mengambilnya dengan haknya, dan menunaikannya (dengan sebaik-baiknya).’” (HR.Muslim).

- 2** *Himmatul 'Amal* (etos kerja tinggi). Selain dorongan ibadah, Islam mendorong setiap muslim untuk selalu bekerja keras dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan.

“Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah ayat 105).

- 3 Amanah (terpercaya dan bertanggungjawab). Islam menilai bahwa memenuhi amanah kerja merupakan jenis ibadah yang paling utama. Amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatutan dan kelayakan seorang calon pegawai.

“Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.” (QS. Al-Qashash ayat 26).

d

### Penempatan *Talent* SDM dan Pengenalan Usaha

Langkah selanjutnya setelah proses seleksi adalah menempatkan pekerja yang diterima sesuai dengan jabatan dan kemampuan/kualifikasinya. Sebelum memulai pekerjaannya, pekerja baru diberikan pengenalan dan pengarahan sehingga pekerja mengetahui tugasnya dan mengenal usaha yang dijalankan.

“Apabila amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancuran. Seorang sahabat bertanya, “Apa indikasi menyia-nyiakan amanah itu, ya Rasul? Beliau menjawab, “Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya.” (HR. Bukhari).

Perkembangan teknologi dan informasi (TI) juga perlu dikenalkan kepada *talent* SDM. TI yang berkembang dengan pesat berakibat perubahan yang sangat cepat dalam industri. Berbagi informasi dengan karyawan di era percepatan TI sangat penting dan dibutuhkan (Wagar, 1998).

*Talent* SDM perlu memahami bahwa mereka pun perlu dibekali ilmu dan diperkuat skill *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity* (VUCA) untuk menganalisis perkembangan pada industri usaha, sehingga dapat berkreasi dan berinovasi baik dalam mempertahankan nilai-nilai maupun menciptakan produk baru.

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.” (QS. Ar-Ra’d ayat 11).

- ➲ *Volatility*, *talent* SDM dikenalkan pada percepatan perkembangan industri usaha.
- ➲ *Uncertainty*, *talent* SDM dikenalkan bahwa kondisi sekarang bersifat sementara, selalu ada perubahan, dan perubahan itu tidak dapat diprediksi apa dan kapan serta bagaimana.
- ➲ *Complexity*, *talent* SDM dibekali penguatan kemampuan melihat segala sesuatu dari segala sisi, melintasi ruang dan waktu.
- ➲ *Ambiguity*, *talent* SDM dilatih melihat suatu kejadian dengan bekal rasa ingin mengetahui yang tinggi, tidak puas hanya dengan menafsirkan dari satu definisi (Gunawan, 2020).

Dengan demikian, *talent* SDM tidak hanya fokus untuk meningkatkan *market share*, serta berorientasi keuntungan jangka pendek, melainkan juga memastikan usaha dapat berjalan dalam jangka panjang sesuai visi dan strategi jangka panjang dalam ruang lingkup peraturan yang berlaku (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008). *Talent* SDM akan siap menghadapi

berbagai rintangan dan memanfaatkan peluang di masa mendatang dengan menggunakan kekuatan dan meminimalisir kelemahan perusahaan.

Usaha yang sesuai dengan syariah perlu menekankan nilai-nilai syariah dalam proses kerja. Sebagai contoh, setiap waktu salat diupayakan azan terdengar. Ketika azan terdengar, proses kerja diupayakan untuk dihentikan agar diprioritaskan untuk mendirikan salat terlebih dahulu. Pelaksanaan ibadah juga perlu didukung dengan penyediaan fasilitas, termasuk tempat yang memadai, seperti penyediaan sajadah dan mukena.

Selain itu, pembinaan rohani juga perlu dilaksanakan secara reguler. Beberapa diantaranya melalui kegiatan voluntir setiap jumat, pengajian harian di pagi hari atau penyantunan anak yatim dengan melibatkan seluruh karyawan.

## e

## Pelatihan dan Pengembangan *Talent* SDM

Pelatihan dan pengembangan *talent* SDM tidak terbatas pada pemilik saja, namun bagi seluruh pekerja, untuk semua aspek usaha termasuk pengetahuan tata kelola *talent* SDM pada usaha. Pelatihan dan pengembangan *talent* SDM diperlukan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan pekerja. Pekerja diberi pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan tugas mereka, sehingga kemampuan mereka meningkat untuk dapat mendukung pengembangan usaha. Islam mendorong untuk melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap para pegawai dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan dalam

menjalankan tanggungjawab pekerjaannya dan pelatihan ini diutamakan bersifat Islami.

*Talent* SDM perlu dilatih, diperkuat dan dikembangkan kemampuannya sebagaimana *istiqomah* merupakan proses, dan menjadi *talent* yang lebih baik pun melalui proses. Sufyan bin 'Abdillah radhiyallahu 'anhu, ia berkata, "Aku berkata: Wahai Rasulullah katakanlah kepadaku suatu perkataan dalam Islam yang aku tidak perlu bertanya tentangnya kepada seorang pun selainmu." Beliau bersabda, "Katakanlah: aku beriman kepada Allah, kemudian *istiqamah-lah*." (HR Muslim). Kata '*tsumma*' (kemudian) sebelum '*istiqamah*' mensiratkan adanya proses yang harus dilalui.

Pencapaian tujuan *maslahah* dapat dilakukan jika seluruh *talent* SDM mampu konsisten dan menjadikan diri seorang *talent* yang lebih baik, memahami nilai-nilai usaha, dan mau bekerjasama mengembangkan usaha. Salah satu bentuk pelatihan yang dapat dilakukan adalah melibatkan mereka dalam *project volunteering*. Deloitte (2017) merilis survei mereka bahwa 77% milenial terlibat dalam aktivitas voluntir di luar aktivitas bisnis mereka, karena diperkirakan 69% milenial merasa kurang bahagia.

Jadi, pelatihan dan pengembangan *talent* SDM tidak hanya berbentuk *in-class* dan tutorial semata melainkan dapat berupa pelibatan dalam *community development*. Hal ini memungkinkan para *talent* SDM merasakan pengembangan diri sekaligus *refreshing* dan membantu memajukan perusahaan.



f

## Penilaian Kinerja dan Pembayaran Gaji atau Upah

Seorang pengusaha muslim bertanggungjawab menilai pegawainya secara adil. Penilaian kinerja tersebut dapat didasarkan pada sifat, kepribadian, dan karakter dari pegawai, antara lain meliputi kesopanan, kebenaran, tanggungjawab, kedewasaan, keadilan, ketegasan, tahan banting, dedikasi, kejujuran, dan pengamalan pilar-pilar Islam.

Pembayaran gaji atau upah merupakan hal terpenting dalam bekerja. Dalam hal ini, pengusaha perlu menilai pekerjaan para pekerja, kemudian membayar pekerja sesuai dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan. Besaran gaji/upah yang ideal adalah sesuai dengan Peraturan yang berlaku, misal Upah Minimum Regional (UMR) untuk usaha skala kecil dan menengah. Pemenuhan UMR selayaknya memenuhi kaidah pemenuhan kebutuhan *daruriyat* (mendasar) sebagaimana *maqasid* syariah, *hajiat* (pelengkap), dan *tahsiniyat* (tambahan) (Dusuki dan Abdullah, 2007).

Ukuran penggajian lainnya dapat mengacu pada *had kifayah*. *Had kifayah* diartikan sebagai batas kecukupan seseorang atau keluarga beserta tanggungannya yang membuatnya tidak meminta pada orang lain (Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), 2018). BAZNAS menguraikan 7 kebutuhan dalam *had kifayah*, yaitu makanan, pakaian, perumahan, dan ibadah yang termasuk dalam kategori *daruriyat*, serta pendidikan, kesehatan, dan transportasi yang termasuk dalam kategori *hajiyat*.

Ukuran kesejahteraan lainnya diusung oleh Shabbir (2019). Shabbir (2019) mengukur kesejahteraan terdiri dari kebutuhan atas kesesuaian dengan syariah (menjalankan ibadah), pendidikan, kehidupan sosial

yang layak, kebutuhan dasar material, kesehatan, kebebasan berinovasi, dan akses terhadap sumber daya bersama (*shared resources*).

Selain memperhatikan kebutuhan di atas, seorang pekerja dapat diberi upah dan penghargaan berdasarkan pengalaman pekerja dan bidang keahlian pekerja. Pekerja dengan keahlian khusus atau keterampilan tertentu biasanya dibayar lebih mahal. Almoharby (2011) menyatakan bahwa penghargaan diberikan kepada seseorang yang telah melakukan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan kaidah etika bisnis dan memberikan manfaat bagi sekitarnya.

Sistem pembayaran pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- ➲ Sistem harian, artinya pekerja dibayar dengan hitungan hari kerja bisa dibayarkan harian, mingguan, dua mingguan, maupun bulanan;
- ➲ Sistem borongan, artinya pekerjaan dilakukan dengan sistem ‘borong’ dan pembayaran dilakukan sesuai dengan kesepakatan, umumnya ada uang muka, kemudian tambahan selama proses berlangsung kemudian pelunasan ketika pekerjaan telah selesai dilakukan;
- ➲ Sistem bagi hasil, yaitu melibatkan pekerja juga merasakan menjadi investor, sehingga mereka dapat merasakan hasil dari pekerjaan mereka secara kolektif.

Selain pemberian gaji dan upah, untuk memotivasi pekerja beberapa hal berikut dapat dilakukan, yaitu:

- ➲ Pemberian bonus apabila usaha mendapatkan keuntungan (laba) besar atau pekerja bekerja sangat baik, bonus bisa dalam bentuk uang, barang, wisata/ibadah umroh, dan lain-lain.
- ➲ Pemberian tunjangan, misalnya tunjangan atau bantuan hari raya (THR atau BHR), tunjangan kesehatan, tunjangan keluarga, tunjangan buku, dan media informasi, fasilitas kendaraan, tempat tinggal, dan lain-lain.

Penetapan upah juga perlu merujuk pada Undang-undang Cipta Kerja No.11 Tahun 2020 terkait upah minimum, struktur dan skala upah, upah kerja lembur, juga upah tidak masuk kerja, bentuk dan cara pembayaran upah, hal-hal yang dapat diperhitungkan dalam upah, serta dasar perhitungan dan pembayaran hak dan kewajiban lainnya. Pada UU ini juga disampaikan bahwa upah pokok sebesar 75% dari jumlah total upah pokok ditambah tunjangan tetap.

Pembayaran upah juga harus disegerakan, sebab Rasulullah saw bersabda: “Berikanlah kepada pekerja upahnya sebelum keringatnya kering” (HR. Ibnu Majah), juga dalam hadits berikut:

“Menunda dalam menunaikan kewajiban padahal mampu adalah kezaliman” (HR. Al-Bukhari & Muslim), serta dalam sebuah hadits qudsi:

“Tiga orang, Aku yang akan menjadi musuhnya pada hari kiamat: orang yang berjanji dengan menyebut nama-Ku lalu dia melanggar janji; orang yang menjual orang yang merdeka lalu dia menikmati hasil penjualannya tersebut, dan orang yang merekrut orang lain, namun setelah orang tersebut bekerja dengan baik upahnya tidak dibayarkan.”

(HR. Bukhari).



### Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Seorang pengusaha juga harus menyiapkan kemungkinan terjadinya pemutusan hubungan kerja atau penghentian pekerja, baik atas kehendak pekerja maupun atas kehendak pengusaha. Tindakan PHK harus memperhatikan hak-hak dan kewajiban pekerja maupun pemilik usaha, sehingga hubungan baik dapat tetap terjaga.

Pemutusan hubungan kerja akibat *turnover* harus dipertimbangkan pengusaha atas risiko menghadapi generasi milenial. Survei Deloitte (2017) menunjukkan 7% pekerja milenial berencana untuk segera keluar dari pekerjaannya yang sekarang, 38% berencana keluar dari pekerjaannya setelah 2 tahun, dan hanya 31% yang berniat tetap menjalani pekerjaan yang sekarang hingga lebih dari 5 tahun ke depan. Risiko *turnover* yang dihadapi perusahaan harus dipersiapkan secara matang mulai dari penguatan budaya kerja, kejelasan *carrier path*, hingga kompensasi ketika mereka memutuskan untuk keluar.

Tindakan PHK akibat kondisi ekonomi makro juga menjadi risiko tersendiri. Perusahaan harus bersiap menghadapi risiko kondisi ekonomi menurun yang menyebabkan secara terpaksa harus melepas *talent-talent* unggulan. Kompensasi yang layak harus dipersiapkan. Setidaknya, selain makanan, dana darurat dari kompensasi untuk membiayai mereka masih harus membayar listrik, air dan gas sebagai kebutuhan pokok yang ditanggung ketika tidak mendapatkan penghasilan (Despard, Friedline, & Martin-West, 2020).

Seorang pekerja akan mempertimbangkan *affective commitment* dan *continuance commitment* untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. *Affective commitment* sangat melekat pada pekerja yang mempunyai keterikatan dengan perusahaan, mampu mengidentifikasi dirinya bahwa ia menjadi bagian dari perusahaan dan dilibatkan secara aktif oleh perusahaan. Sementara *continuance commitment* melekat pada pekerja yang hanya termotivasi dari dorongan *social punishment* dari status pengangguran, sehingga bekerjanya hanya untuk mencapai tujuan minimal (Luchak, Pohler, & Gellatly, 2008). Konsekuensinya, perusahaan perlu meningkatkan *affective commitment* dan meminimalkan *continuance commitment* untuk memperoleh *turnover rate* yang rendah.

Setiap waktu perusahaan juga perlu mengingatkan pekerja mengenai persiapan pensiun, baik pensiun dini maupun secara normal. Salah satunya adalah dengan mengenalkan penyisihan dana darurat. Sejak tahun 1985, Johnson & Widdows (1985, March) telah meneliti bagaimana sebaiknya dana darurat dipersiapkan. Perusahaan juga perlu memberi edukasi mengenai dana darurat untuk mitigasi PHK. Hasil penelitian mereka saat itu, hanya 2,7% pekerja muda yang menyiapkan dana darurat untuk membiayai lebih dari satu tahun kebutuhan hidup mereka, sementara bagi yang akan pensiun hanya 37,5% dari mereka yang menyiapkan dana darurat tersebut. Despard, Friedline, & Martin-West (2020) kemudian menambahkan bahwa pengetahuan keuangan tidak mencukupi pekerja menyisihkan dana darurat. Pengetahuan keuangan harus didampingi dengan *counseling* dan *coaching* secara khusus.

## 5 Rangkuman

Usaha yang terus berkembang memerlukan manajemen SDM yang baik karena seorang pemilik usaha tidak mungkin bekerja sendiri dalam menjalankan usahanya, diperlukan orang lain untuk membantu menjalankan usahanya. Unsur *talent* SDM memegang peran penting dalam menjalankan usaha. Manajemen *talent* SDM meliputi perencanaan, penyeleksian, penempatan dan pengenalan usaha, pemberian pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan pembayaran gaji atau upah, serta pemutusan hubungan kerja.

## 6 Tugas

- a** Buatlah struktur organisasi yang sesuai dengan bidang usaha yang Anda jalankan!
- b** Tuliskan tugas atau tanggungjawab dari setiap jabatan pekerjaan dalam struktur organisasi tersebut!
- c** Tentukan jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk setiap bagian dan total pekerja dalam usaha Anda.

## 7 Tes

- a** Jelaskan lingkup manajemen *talent* SDM dalam suatu usaha!
- b** Jelaskan pengertian manajemen *talent* SDM berbasis syariah!
- c** Bagaimana melakukan perencanaan *talent* SDM dalam suatu usaha?
- d** Bagaimana sistem pemberian gaji/upah untuk pekerja? Jelaskan!



## ⑧ Lembar Kerja Praktik

**a**

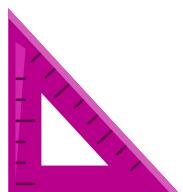
### Alat dan Bahan:



laptop atau kertas



pulpen



penggaris

**b**

### Petunjuk:

Gunakan kertas, pulpen, dan penggaris untuk menuliskan hasil analisis kompetensi *talent* SDM dan rencana kebutuhan pelatihan dan pengembangan *talent* SDM di usaha yang Anda jalankan.

c

**Langkah Kerja:**

- 1** Lakukan analisis kompetensi seluruh karyawan di perusahaan Anda dan rencanakan pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan pegawai tersebut. Gunakan format tabel berikut untuk membantu menganalisisnya.

Jabatan	Tingkat Pendidikan	Pengalaman	Keterampilan Khusus yang Dimiliki	Kebutuhan Peningkatan Keterampilan
Misalnya, staf pemasaran	SMA	1 tahun memasarkan produk secara langsung	Komunikasi bagus	Membuat presentasi yang menarik

- 2** Lakukan analisis kebutuhan karyawan untuk pengembangan usaha Anda. Gunakan format tabel berikut untuk membantu menganalisisnya.

Jabatan	Jumlah Dibutuhkan	Tenaga Tersedia	Tenaga Direkrut	Kriteria
Misalnya, staf pemasaran digital	1	-	1	Lulusan D3 Informatika



BAB III

# Evaluasi



Teknik atau metode evaluasi yang digunakan yaitu melalui tes kognitif (pengetahuan, pemahaman, analisa), psikomotorik (keterampilan), dan penilaian sikap individu ataupun kelompok. Tes dilakukan melalui tertulis (*essay*) dan penilaian performa individu dalam tim (*team work*). Selain itu, melalui tugas dan latihan yang diberikan juga dapat mengukur pemahaman dan keterampilan peserta dalam mengelola *talent* SDM.



## • Daftar Pustaka

- Almoharby, D. (2011). *The Current World Business Meltdown: Islamic Religion as A Regulator*. *Humanomics*, 27(2), 97-108.
- Bauer S, Finnegan G, Haspels N. (2007). Paket Pelatihan dan Sumberdaya GET Ahead untuk Perempuan dalam Usaha. Organisasi Perburuhan Internasional, Jakarta.
- Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Pertanian Kementerian Pertanian RI. (2016). Modul Penumbuhan Wirausahawan Muda Pertanian (PWMP).
- Badan Amil Zakat Nasional [BAZNAS]. (2018). *Kajian Had Kifayah 2018*. Jakarta: Puskas BAZNAS. Diakses dari <https://www.puskasbaznas.com/publications/indonesia-zakat-index/had-kifayah> diakses pada 17 Juli 2021.
- Chapra, M. U. (2008). *The Islamic Vision of Development in The Light of Maqasid Al-Ahariah* (Vol. 15), Khan, S., & Al Shaikh-Ali, A. (Ed.). London: *The International Institute of Islamic Thought* (IIIT).

- Deloitte. (2017). *The 2017 Deloitte Millenial Survey. Apprehensive Millennials: Seeking Stability and Opportunities in an Uncertain World.* Diakses dari <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf> pada 17 Juli 2021.
- Despard, M. R., Friedline, T., & Martin-West, S. (2020). *Why Do Households Lack Emergency Savings? The Role of Financial Capability.* *Journal of Family and Economic Issues*, 41, 542-557.
- Dusuki, A. W., & Abdullah, N. I. (2007). *Maqasid al-Shariah, Maslahah, and Corporate Social Responsibility.* *American Journal of Islamic Social Sciences*, 24(1), 25.
- Gunawan, H. E. (2020). *Agile organization: How does HR Function Support Agile Organization?* Modul Kuliah Tamu Mata Kuliah Manajemen Syariah, Bab Manajemen SDM. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Hafidhuddin, D. & Tanjung, H. (2006). *Shariah Principles on Management in Practice.* Jakarta: Gema Insani Press.
- <http://staffnew.uny.ac.id/upload/132309681/pengabdian/modul-msdm-umkm.pdf>, diakses 25 November 2020.
- <http://www.rumahumkm.net/2018/02/bernegosiasi-ala-umkm.html>, , diakses 25 November 2020.
- Johnson, D., & Widdows, R. (1985, March). *Emergency Fund Levels of Households.* In *The Proceedings of the American Council on Consumer Interests 31th Annual Conference* (Vol. 235, p. 241).
- Luchak, A. A., Pohler, D. M., & Gellatly, I. R. (2008). *When Do Committed Employees Retire? The Effects of Organizational Commitment on Retirement Plans under a Defined-Benefit Pension Plan.* *Human*

*Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 47(3), 581-599.*

Pendell, R., (2018). *Employee Experience vs. Engagement: What's the Difference?* <https://www.gallup.com/workplace/243578/employee-experience-engagement-difference.aspx>, diakses pada 17 Juli 2021.

Shabbir, M. S. (2019). *Human Prosperity Measurement within The Gloom of Maqasid Al-Shariah. Global Review of Islamic Economics and Business*, 7(2) (2019) 105-111

Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). *The Twenty-First-Century HR Organization. Human Resource Management*, 47 (4), 829-850.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). *Are We There Yet? What's Next for HR? Human Resource Management Review*, 25 (2), 188-204.

Ulrich, D., & Grochowski, J. (2018). *Building a World Class HR Department. Strategic HR Review*, 17 (4), 181-185

Wagar, T. H. (1998). *Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada. Journal of Small Business Management*, 36 (2), 13.

## • Glosarium

**Affective Commitment** sangat melekat pada pekerja yang mempunyai keterikatan dengan perusahaan, mampu mengidentifikasi dirinya bahwa ia menjadi bagian dari perusahaan dan dilibatkan secara aktif oleh perusahaan.

**Continuance Commitment** melekat pada pekerja yang hanya termotivasi dari dorongan *social punishment* dari status pengangguran, sehingga bekerjanya hanya untuk mencapai tujuan minimal.

**Manajemen SDM** merupakan kegiatan mengelola SDM yang meliputi perencanaan, penyeleksian, penempatan dan pengenalan usaha, pemberian pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan pembayaran gaji atau upah, serta pemutusan hubungan kerja.

**Maqashid Syariah** terdiri dari *hifz din* (melindungi nilai spiritual), *hifz nafs* (melindungi jiwa), *hifz 'aql* (melindungi intelektualitas), *hifz nasl* (melindungi generasi berikutnya), *hifz maal* (melindungi harta).



**Prinsip Syariah** merupakan ketentuan yang ditetapkan dalam Al-Quran dan Hadits atau sesuai dengan *ijtihad* para ulama/fatwa.

**VUCA** singkatan dari *volatility* (berubah-ubah), *uncertainty* (ketidakpastian), *complexity* (kompleksitas/kemajemukan), dan *ambiguity* (bermakna ganda).