

# Analisis Penerapan Model Kinerja Ekselen Dalam Aspek *Human Capital* Pada Departemen Keuangan Dan Lembaga LAZ Rumah Amal

Muhammad Alwi Nurkholid<sup>1\*</sup>, Alfiah Nur Fitriani<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam,  
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Bandung

<sup>2</sup>Rumah Amal Salman, Jalan Gelap Nyawang No. 4, Bandung, Jawa Barat 40132

Penulis untuk Korespondensi/ E-mail: [alwimael211@gmail.com](mailto:alwimael211@gmail.com)

**Abstrak** - Analisis Penerapan Model Kinerja Ekselen Dalam Aspek *Human Capital* Pada Departemen Keuangan dan Lembaga LAZ Rumah Amal: Artikel jurnal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan Model Kinerja Ekselen dalam aspek *human capital* pada Departemen Keuangan dan Lembaga di LAZ Rumah Amal yang memberikan pengaruh penting bagaimana peran Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu memberikan kinerja yang meningkat dan tepat guna dalam proses kegiatan manajerial suatu lembaga. Harapannya, hasil dari penulisan artikel jurnal ini mampu menjadi *framework* atau model bagi semua Lembaga Amil Zakat di Indonesia. Jurnal ini disusun dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan analisis studi literatur serta informasi hasil wawancara pada hasil riset. Hasil dari analisis jurnal ini menyimpulkan bahwa Departemen Keuangan & Lembaga Rumah Amal secara umum menerapkan model kinerja ekselen pada fokus *human capital* berdasarkan 12 kriteria kinerja *human capital*.

**Keywords:** Model Kinerja Ekselen, Human Capital, Kinerja, dan Lembaga Amil Zakat

**Abstract** - Analysis of the Implementation of the Excellent Performance Model in the Human Capital Aspect at the Ministry of Finance and Institutions LAZ Rumah Amal: This journal article aims to find out how the implementation of the Excellent Performance Model in the human capital aspect in the Ministry of Finance and Institutions at LAZ Rumah Amal has an important influence on how the role human resources capable of providing increased and effective performance in the managerial activities of a company or institution. So that later the results of writing this journal article can become a framework or model for all Amil Zakat Institutions in Indonesia. This journal was compiled using a descriptive qualitative approach using an analysis of literature studies and information from interviews on research results. The results of the analysis of this journal conclude that the Department of Finance & Institutions Rumah Amal generally applies an excellent performance model with a human capital focus based on 12 human capital performance criteria.

**Keywords:** Excellent Performance Model, Human Capital, Performance, and Amil Zakat Institutions

## PENDAHULUAN

Lembaga Amil Zakat (LAZ) merupakan sebuah lembaga non profit yang bergerak dalam proses kegiatan penghimpunan serta penyaluran dana ZIS (Zakat, Infaq, dan Shodaqoh). Lembaga Amil Zakat sendiri menjadi sebuah lembaga yang sangat penting khususnya di Indonesia yang mayoritas merupakan negara dengan penduduk muslim terbanyak di dunia. Tidak bisa kita nafikan, peran

Amil Zakat dalam dunia Islam merupakan peran yang sangat penting bagi keberlangsungan menjalankan hukum syari'at. Sebagai salah satu rukun Islam yang ke-3, sistem pengelolaan zakat ini sangatlah penting untuk dilakukan. Di Indonesia sendiri terdapat hukum negara yang mengatur bagaimana sistem tata pengelolaan zakat, yaitu dalam UU No. 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat yang menjelaskan tentang bagaimana sistem tata pengelolaan zakat di Indonesia. Sebagai

Lembaga Non-profit, Lembaga Amil Zakat tentunya tidak lepas dari sistem pengelolaan manajemen yang hampir sama dengan profit lainnya. Hanya saja, dalam Lembaga Amil Zakat biasanya akan ada Dewan Pengawas Syariah yang akan memantau keberjalanan lembaga apakah sesuai dengan syari'ah atau tidak serta izin dari dari Kementerian Agama RI dan Badan Amil Zakat Indonesia. Di Indonesia sendiri sudah ada sekitar 37 LAZ tingkat Nasional, 33 LAZ tingkat Provinsi, dan 70 LAZ tingkat Kota/Kabupaten yang telah berizin resmi berdasarkan informasi dari Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama Republik Indonesia pada tahun 2020.

Dalam proses kegiatan pengelolaan zakat, peran seorang Amil sangatlah penting bagi suatu Lembaga Amil Zakat. Amil Zakat bagi Lembaga Amil Zakat merupakan salah satu unsur manajemen utama dalam tata kelola manajerial atau lembaga. Amil Zakat merupakan *human capital* bagi Lembaga Amil Zakat yang tidak bisa dipisahkan dalam proses pengelolaan zakat. Sehingga, perlu adanya kriteria-kriteria khusus yang mampu membentuk *human capital* yang berkinerja efektif dan efisien bagi Lembaga Amil Zakat. Sebagai bentuk analisis, Rumah Amal menjadi salah satu tolak ukur dalam proses pengelolaan Lembaga Amil Zakat di Indonesia. Rumah Amal sendiri adalah Lembaga Amil Zakat tingkat Kota yang beroperasi di Kota Bandung, Jawa Barat.

Rumah Amal menjadi Lembaga Amil Zakat yang berfokus pada pendidikan dan teknologi, pembentuk *Leading Figure* Pembangun Peradaban. Sejak tahun 2017 beroperasi sebagai Lembaga Amil Zakat, Rumah Amal telah mendapatkan Akreditasi "A" dan Opini Audi Syari'ah "Sesuai Syariah" pada Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor 19 Tahun 2019 serta WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) dalam proses audit keuangan dari tahun 2017-2021. Dengan bekal pengalaman serta prestasi yang telah dicapai oleh Rumah Amal, tentunya ada peran SDM berupa para Amil Zakat yang telah bekerja keras melakukan aktivitas manajerial dan teknis di LAZ Rumah Amal. Pada penelitian ini dilakukan analisa terkait pengaruh suatu sistem atau model kinerja dalam manajemen Rumah Amal sendiri terkhusus pada bidang Keuangan dan Lembaga yang menjadi fokus dalam penjaminan standar mutu lembaga, pengelolaan keuangan, dan integrasi sistem lembaga secara terpusat di LAZ Rumah Amal.

Seperti yang kita ketahui, *human capital* merupakan unsur penting dalam proses keberjalanan suatu . Peran *human capital* sangatlah fundamental dalam proses pengelolaan sumber daya-sumber daya yang ada pada . *Human capital* haruslah dikelola serta dikembangkan dalam kriteria-kriteria tertentu. Di mana salah satunya adalah dengan menggunakan analisa model kinerja ekselen dalam aspek *human capital*. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah bekal yang akan terus berkembang mengikuti perkembangan waktu dan dinamika lingkungan suatu bisnis serta perkembangan ilmu pengetahuan. Keutamaan SDM dengan faktor produksi lainnya dalam suatu proses strategi persaingan suatu antara lain kemampuan inovasi dan *entrepreneurship*, kualitas yang unik, keahlian yang khusus, pelayanan yang berbeda dan kemampuan produktivitas yang dapat dikembangkan sesuai kebutuhan (Mathis, 2003).

Model Kinerja Ekselen merupakan sebuah model analisis kinerja yang digunakan oleh suatu untuk meningkatkan produktivitas dan efektifitas kerja pada seluruh unsur manajemen dari suatu atau lembaga. Model Kinerja Ekselen ini mampu mendorong sertamengetahui faktor dan kriteria apa saja yang mampu membangun 2 faktor tersebut yaitu produktivitas dan efektifitas kerja. Dalam penerapannya model ini menekankan pada 4 aspek utama dalam manajemen, yaitu aspek SDM, aspek Keuangan, aspek Marketing, dan aspek Operasional. Model Kinerja Ekselen juga merupakan model yang digunakan untuk mencapai kinerja yang ekselen (Gaol, 2014:731).

Model ini merujuk dari banyak referensi, seperti pada *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)*, *European Quality Award*, dan *Australian Business Excellence Award*. Adapun yang menjadi referensi utama dalam penerapan model kinerja ekselen di seluruh dunia adalah dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)*, hal ini dikarenakan referensi ini yang paling umum digunakan oleh berbagai di negara Eropa dan Asia Pasifik. Model Kinerja Ekselen sangat terfokus pada aspek penerapan kinerja manajemen yang efektif dan efisien, yang menunjukkan integrasi proses manajerial dan hasil usaha yang ingin dicapai. Adapun tujuan utama disusunnya model kinerja ekselen adalah untuk membantu sebuah atau lembaga untuk meningkatkan kinerjanya, baik kinerja proses maupun kinerja hasil.

Artikel ini bertujuan ingin memberikan gambaran dari analisis apakah Rumah Amal yang merupakan Lembaga Amil Zakat yang menggunakan Kriteria Model Kinerja Ekselen dalam Perjalanannya terkhusus pada aspek *human capital* di Departemen Keuangan & Lembaga yang menjadi fokus dalam penjaminan standar mutu lembaga, pengelolaan keuangan, dan integrasi sistem lembaga secara terpusat di LAZ Rumah Amal. Dan juga memberikan *framework* bagi para Lembaga Amil Zakat di Indonesia dalam membentuk *human capital* yang baik khususnya dengan menggunakan model kinerja ekselen pada aspek *human capital*.

### Model Kinerja Ekselen

Model Kinerja Ekselen merupakan pendekatan terpadu yang digunakan dalam mengidentifikasi kelebihan serta kekurangan suatu organisasi sehingga dapat dilakukan pengembangan untuk dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi lagi. Model Kinerja Ekselen juga adalah modal yang digunakan suatu sebagai penuntun untuk mencapai kinerja yang ekselen (Gaol, 2014:731).

Model ini merujuk dari banyak referensi, seperti pada *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), *European Quality Award*, dan *Australian Business Excellence Award*. Adapun yang menjadi referensi utama dalam penerapan model kinerja ekselen di seluruh dunia adalah dengan menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), hal ini dikarenakan referensi ini yang paling umum digunakan oleh berbagai di negara Eropa dan Asia Pasifik. Model Kinerja Ekselen sangat terfokus pada aspek penerapan alat manajemen yang efektif dan efisien, yaitu model yang lebih mengintegrasikan proses manajerial dan hasil usaha yang ingin dicapai. Adapun tujuan utama disusunya model kinerja ekselen adalah untuk membantu sebuah perusahaan atau lembaga untuk meningkatkan kinerjanya, baik kinerja proses maupun kinerja hasil.

Di samping tujuannya, Gaol menjelaskan kembali mengenai model kinerja ekselen ini dalam mempunyai beberapa peranan penting lainnya yakni sebagai berikut: (1) membantu dalam meningkatkan kinerja, kapabilitas, dan hasil usaha; (2) menjadi media komunikasi dan pembagian atas kinerja terbaik di antara unit kerja suatu; dan (3) menuntun dalam mengelola kinerja, perencanaan, dan proses pembelajaran.

Menurut Malcolm setidaknya model kinerja ekselen sendiri mempunyai 7 kategori dalam aspek atau penentuan kriterianya yaitu sebagai berikut: (1) kepemimpinan; (2) perencanaan strategis; (3) fokus pada pelanggan dan pasar; (4) manajemen proses; (5) hasil-hasil bisnis; (6) *knowledge management and measurement*; dan (7) *workforce focus*.

Penggunaan metode ini secara lebih tegas adalah untuk mengurangi kehilangan pangsa pasar yang dialami akibat ekspansi produsen asing yang ada di Amerika, dan untuk mendorong fokus manajemen terhadap kualitas dan kepuasan pelanggan. Hasil dari metode ini, secara khusus telah menciptakan kesadaran untuk meningkatkan kualitas dan daya saing dengan pengakuan tingkat dunia agar saling membantu menjadi fasilitator atas pengalamannya mengenai sebuah kualitas.

Dalam hal karakteristik, menurut penjelasan Gaol adalah sebagai berikut: (1) fokus pada hasil (produk dan jasa, pelanggan, keuangan dan pasar, *human capital*, efektivitas dan kinerja operasional, kepemimpinan, dan tanggung jawab sosial); (2) dapat dieksekusi sesuai dengan karakteristik bisnis dan bidang usahanya; (3) mendukung perspektif kesisteman; dan (4) berbasis diagnosis yang sesuai dengan kriteria ekselen dan panduan penilaian (*Scoring Guidelines*).

### Human Capital

Menurut Wealthery (2003), nilai didasarkan atas tiga kelompok utama aset yaitu: (1) *financial asset*, seperti kas surat-surat berharga yang sering disebut juga dengan *financial capital*; (2) *physical asset*, terdiri atas peralatan, gedung, tanah, disebut juga dengan *tangible asset*; dan (3) *intangible asset*, yaitu *organizational capital*, seperti aliansi bisnis, *customer capital*, merek, reputasi kualitas dan pelayanan; dan *intellectual capital* (paten, desain produk, dan teknologi), *goodwill*, dan *human capital*.

Teori modal manusia menekankan bagaimana pendidikan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja dengan meningkatkan tingkat saham kognitif atas ekonomi produktif dari kemampuan manusia di mana merupakan hasil dari investasi pada diri manusia (Olaniyan dan Okemadinke, 2008). Schultz (1961) telah mendefinisikan teori modal manusia sebagai pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh oleh orang-orang sebagai modal dalam pendidikan keterampilan

maupun teknis. Modal tersebut merupakan produk investasi yang cukup dianggap baik dalam menghasilkan sebuah profit (Fitzsimmons, 1999 dalam Zula dan Chermack, 2007).

Menurut Stewart et al dalam Sawarjuwono dan Kadir (2003) bahwa *human capital* merupakan *lifeblood* dalam *intellectual capital*, sumber dari inovasi dan *improvement*, tetapi mencerminkan kemampuan kolektif untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam tersebut, di mana akan meningkat jika mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

### Komponen Human Capital

Setiap komponen dalam *human capital* memiliki peranan mereka masing-masing dalam proses kegiatan yang akan menentukan sebuah nilai bagi perusahaan. Maka dari itu, dengan melihat peran SDM yang sangat kompleks ini, maka manajemen perlu lebih proaktif lagi dalam membuat SDM nya sebagai *human capital* yang perlu diberi perhatian serta pengembangan secara terus menerus sesuai dengan alur gerak dinamis suatu lingkungan bisnis (Mayo, 2000).

Pada Tabel 1 diberikan komponen *human capital* dari beberapa pendapat para ahli.

### METODE PAPARAN

Artikel jurnal ini menggunakan metode analisis deskriptif kepustakaan dan juga wawancara. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri,

baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain. Suatu penelitian yang menjawab pertanyaan dengan data-data kepustakaan.

Penelitian deskriptif kepustakaan adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun status kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar-fenomena yang diselidiki (Nazir, 1988).

Menurut Whitney (1960) penelitian deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.

### HASIL DAN DISKUSI

Rumah Amal merupakan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang telah berdiri sejak tahun 2007 untuk menghimpun dan menyalurkan dana ZIS (Zakat, Infaq, dan Shodaqoh) melalui berbagai program. Prinsip dari Rumah Amal sendiri adalah mengusung 5 nilai yaitu Amanah, Syari'ah, *Customer Oriented*, Growth, dan Ibadah. Rumah Amal juga meraih opini audit keuangan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) selama 5 tahun

Tabel 1. Daftar Komponen *Human Capital* Menurut Beberapa Ahli

No.	Author	Komponen Human Capital
1.	Yang dan Lin (2009)	<i>Human Capital</i> merupakan aset inti dalam sebuah organisasi, mencakup pengetahuan kecakapan, pengalaman, kompetensi, sikap, komitmen, dan karakteristik individual.
2.	Jac Fitz-Enz (2009)	<i>Human Capital</i> sebagai kombinasi dari keterampilan, motivasi, keterlibatan dan komitmen tenaga kerja.
3.	Davempont (1999:19)	<i>Human Capital</i> terdiri atas kemampuan, perilaku, usaha dan waktu, yang dimiliki dan dikendalikan sendiri oleh karyawan.
4.	Ancok (2008)	Ada 7 komponen modal manusia yaitu modal intelektual, modal emosional, modal sosial, modal ketabahan, modal moral, dan modal kesehatan.
5.	Edvinsson dan Malone (1977)	<i>Human Capital</i> (SDM strategik) merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, keinovasian, dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya termasuk nilai-nilai yang filosofis.

berturut-turut (2017- 2021) dengan hasil akreditasi “A” pada Audit Syariah Kementerian Agama 2019. Saat ini Rumah Amal berlokasi di Kompleks Masjid ITB, Jl. Gelap Nyawang No. 4, Kota Bandung, Jawa Barat Indonesia Kode Pos 40132.

Struktur organisasi di Rumah Amal terdiri dari: (1) dewan pembina; (2) pengurus; (3) dewan pengawas syariah; (4) direktur; (5) departemen marketing; (6) departemen keuangan & lembaga; (7) departemen *human resources & support system*; (8) departemen program.

Analisis artikel jurnal ini, memiliki fokus pembahasan pada aktivitas di Departemen Keuangan & Lembaga Rumah Amal. Departemen Keuangan & Lembaga Rumah Amal sendiri merupakan departemen yang bertugas dalam pengelolaan segala proses yang berkaitan dengan bentuk pencatatan dan pelaporan dalam segi aspek keuangan. Sedangkan dalam segi aspek lembaga, departemen ini bertugas dalam pengelolaan segala proses yang berkaitan dengan segala bentuk administrasi, legalitas, standar mutu, dan kesekretariatan. Secara SDM, total SDM yang ada di departemen ini terdiri dari 5 orang karyawan dari total 40 karyawan di Rumah Amal. Berikut adalah struktur organisasi dari Departemen Keuangan & Lembaga di Rumah Amal: (1) manajer; (2) wakil manajer; (3) divisi akuntan dan keuangan; (4) divisi *corporate secretary*; (5) divisi teknologi.

Fokus pada *human capital* merupakan pilar utama dari Model Kinerja Ekselen. Pilar ini menekankan pada praktik yang menciptakan tempat kerja yang mampu menghasilkan kinerja yang ekselen dan mampu mengembangkan karyawannya. Fokus pada *human capital* juga mampu menguji bagaimana sistem kerja dalam, pembelajaran, serta motivasi yang membuat karyawan mampu mengembangkan dan memanfaatkan potensinya secara penuh dalam keselarasan dengan sasaran, strategi, dan rencana kerja secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil analisis kualitatif deskriptif serta wawancara yang dilakukan, penulis mengambil beberapa hasil terkait dengan fokus pada *human capital* yang terjadi pada Rumah Amal berdasarkan kriteria dari Model Kinerja Ekselen, yaitu :

### **Sistem Kerja**

Pada aspek ini, untuk menginternalisasi karyawan dan tugasnya, maka lembaga perlu mendorong kerjasama melalui penanaman nilai-nilai, inisiatif,

evaluasi kompetensi, dan pemberdayaan melalui pendelegasian wewenang. Dalam hal ini, Departemen Keuangan & Lembaga menanamkan karyawannya pada aspek nilai-nilai yang dianut oleh Rumah Amal yaitu Amanah, Syari’ah, *Customer Oriented*, *Growth*, dan Ibadah dan juga membuat sebuah kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari divisi dalam melakukan pemberdayaan dan pendelegasian di mana mereka dapat bertukar informasi, bekerja sama, dan memberikan gagasan atas hasil yang telah diperoleh. Selain itu, Departemen Keuangan & Lembaga senantiasa mengirimkan perwakilan karyawannya dalam pendelegasian acara kelembagaan seperti pada Forum Diskusi antar Lembaga Amil Zakat dan juga forum Nasional Lembaga Amil Zakat dengan pemerintah, termasuk Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAZ) dan Kementerian Agama RI.

### **Sistem Manajemen Kerja**

Penerapan Sistem Manajemen Kerja karyawan dilakukan melalui penilaian kinerja atas dasar suatu kesepakatan sasaran atau target yang telah disusun antara pimpinan dan karyawan, yang mana dalam hal ini mengacu pada sasaran unit kerja dan sasaran Lembaga. Dalam sasaran unit kerja, Departemen Keuangan & Lembaga sendiri merupakan departemen yang bertugas dalam pengelolaan segala proses yang berkaitan dengan bentuk pencatatan dan pelaporan dalam segi aspek keuangan. Sedangkan dalam segi aspek lembaga, departemen ini bertugas dalam pengelolaan segala proses yang berkaitan dengan segala bentuk administrasi, legalitas, standar mutu, dan kesekretariatan. Sedangkan dalam sasaran lembaga, Departemen Keuangan & Lembaga Rumah Amal mengacu pada 1 visi dari Rumah Amal yaitu menjadi Lembaga Amil Zakat terbaik, pembentuk *Leading Figure* pembangun peradaban. Kemudian visi ini diturunkan ke dalam 5 misi yang diantaranya: (1) mengembangkan amil yang berbudi, berilmu, bergaul, dan berkarya; (2) memaksimalkan teknologi dalam pengelolaan lembaga; (3) memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat; (4) menciptakan program strategis berbasis pendidikan dan teknologi; dan (5) berkontribusi dalam pemikiran dan riset untuk kemajuan gerakan zakat.

### **Penerimaan Karyawan dan Pengembangan Karir**

Sistem perekrutan di Rumah Amal diharapkan mampu menarik karyawan yang memiliki kualifikasi yang tepat pada jabatan yang tepat pula.

Departemen Keuangan & Lembaga Rumah Amal bekerja sama dengan Departemen *Human Resources & Support System* dalam melakukan kegiatan perekrutan karyawan. Adapun alurnya adalah dimulai dari Departemen HRSS dengan Departemen Keuangan & Lembaga berkaitan dengan kebutuhan karyawan, lalu setelah dilakukan pendataan, Departemen HRSS akan berkonsultasi dengan Direktur untuk mendapatkan izin. Dan terakhir, dilakukan penyebaran informasi lowongan pekerjaan bagi orang-orang yang berminat melamar pekerjaan di Rumah Amal.

Sedangkan dalam pengembangan karir, Rumah Amal sendiri memiliki 5 kategori jenjang karir yaitu: Amil (karyawan tetap), Amil (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu), *Freelance*, Magang, dan Relawan (*Rangers*). Dalam hal ini, Departemen Keuangan & Lembaga lebih cenderung banyak melakukan optimalisasi peran amil di dalam. Hal ini dikarenakan aktivitas pada Departemen Keuangan & Lembaga cenderung merupakan rutinitas dan sangat jarang adanya aktivitas di akhir pekan.

### **Pengembangan Karir**

Lingkungan bisnis selalu berubah sehingga dibutuhkan sebuah pengembangan dari lembaga. Sehingga, dibutuhkan pula rencana suksesi dari setiap tingkat karir. Diantaranya desain jalur karir, rotasi, inovasi, restrukturisasi, dan pengembangan kepemimpinan. Dalam pengembangan karir lanjutan, Rumah Amal sendiri memiliki 3 kategori jenjang karir yaitu : Amil (karyawan tetap), Amil (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu), *Freelance*, Magang dan Relawan (*Rangers*). Dalam hal ini, Departemen Keuangan & Lembaga memiliki beberapa program pengembangan karir karyawan diantaranya: (1) beasiswa pendidikan amil. Merupakan beasiswa yang diberikan kepada amil tetap atas persetujuan direktur. Hanya saja, berkaitan dengan Beasiswa Pendidikan Amil, dikarenakan keputusan standar mutu lembaga baru disahkan, maka di lembaga ini belum ada yang mengikuti program ini; (2) keikutsertaan pada *training* atau pelatihan pengembangan; dan (3) keterlibatan amil sebagai pemateri suatu *training* secara eksternal.

### **Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karyawan**

Perlu diketahui bahwa minat dan kekuatan karyawan sangatlah penting, oleh karena itulah lembaga perlu membutuhkan *strength base*

*training*, yang memfokuskan kekuatan seseorang baik itu secara *hard competence* dan *soft competence*. Dalam hal ini, Rumah Amal yaitu Departemen Keuangan & Lembaga belum melakukan proses kembali *training Awareness* untuk standar mutu lembaga. Walaupun pada tahun 2020, *Corporate Secretary* pernah mengikuti *Training Awareness ISO 9000 : 2015*.

### **Coaching, Mentoring, dan Counseling**

Pengembangan mencakup peran pimpinan yang akan melakukan *Coaching, Mentoring, dan Counseling* (CSM). Adapun maksud CSM ini adalah sebagai berikut: (1) *coaching* merupakan bimbingan yang bersifat intim antara satu orang Coach dengan satu orang *Cochee* yang berisikan diskusi tanya jawab dengan *Cochee* lebih intensif dalam berbicara. Pada bidang ini, Departemen Keuangan & Lembaga Rumah Amal senantiasa melakukan bimbingan dan juga *briefing* dalam kegiatan kerjanya khususnya untuk para amil dan karyawan baru. (2) *mentoring* merupakan bimbingan atau transfer informasi yang dilakukan antara mentor dengan *mentee* yang berjumlah lebih dari satu orang yang berisikan diskusi dan tanya jawab. Pada bidang ini, Departemen Keuangan & Lembaga Rumah Amal melakukannya pada setiap Amil yang bekerja dibawah naungan departemen yang dilakukan oleh manajer dari departemen atau oleh wakil manajer departemen. (3) *counseling* merupakan diskusi antara 2 pihak yaitu konselor dengan klien yang berisikan diskusi dimana konselor lebih memberikan solusi atas pertanyaannya atau masalahnya. Pada bidang ini, Departemen Keuangan & Lembaga Rumah Amal biasanya akan melakukan pendekatan juga melalui manajer atau wakil manajer untuk memberikan solusi permasalahan bagi para karyawan.

### **Cara Orang Dewasa Belajar**

Dalam hal ini, suatu hal yang cukup penting dalam suatu adalah proses andragogi yang merupakan sebuah metode atau ilmu yang mempelajari bagaimana orang dewasa belajar dalam sebuah pelatihan atau forum pekerjaan dalam suatu . Pada aspek ini, Departemen Keuangan & Lembaga melakukan konsep penerapan andragogi di mana melibatkan anak-anak muda atau yang disebut “Amil Muda” sebagai pencetus atau pengisi dari setiap program yang dilakukan seperti pada *briefing* Departemen, Forum Amil, dan *Spiritual Morning*. Sehingga, peran penyampaian pemikiran dan pendapat bagi anak-anak muda dapat dilakukan di dalam lembaga.

### **Assessment, Design, Development, Implementation, Programs, dan Evaluation**

Dalam pengembangan program sebuah pelatihan, ada sebuah konsep ADDIE, yakni *Assessment, Design, Development, Implementation, Programs, and Evaluation*. (1) *assessment* merupakan identifikasi masalah dan hal yang perlu dilakukan; (2) *design* merupakan penentuan materi apa yang akan disampaikan dan tujuan serta metode yang sesuai; (3) *development* merupakan tahap modifikasi materi yang akan disampaikan; (4) *Implementation* merupakan tahap pelaksanaan program pada target peserta latihan; dan (5) *Evaluation*, merupakan perbandingan hasil yang dicapai dengan sasaran program yang ingin dicapai.

Dalam aspek ini, Departemen Keuangan & Lembaga melakukan beberapa hal yang diantaranya: (1) perencanaan pekerjaan beserta targetnya; (2) pelaksanaan pekerjaan bekerja sama dengan *stakeholder* terkait; (3) pengecekan dan evaluasi; dan (4) perbaikan atau evaluasi untuk kedepannya atau pekerjaan yang baik dengan melakukan koordinasi dengan semua divisi di Departemen Keuangan & Lembaga.

### **Organisasi Pembelajaran**

Pada aspek ini, sebuah atau lembaga dapat melakukan penerapan sistem *Knowledge Management* (KM) pada setiap departemennya untuk menunjang kemampuan *knowledge* dari karyawannya. Pada aspek ini juga, Departemen Keuangan & Lembaga Rumah Amal senantiasa melakukan pembinaan pengetahuan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari departemen tersebut secara bergantian pada kegiatan *briefing* awal yang senantiasa dilakukan oleh Rumah Amal.

### **Motivasi dan Pengembangan Karir**

Motivasi digunakan sebagai faktor yang dilaksanakan untuk memulai, mendorong, dan mengembangkan karyawan secara *Continue*. Maka perlu mempertimbangkan beberapa hal dalam motivasi: Pertama, setiap orang memiliki alasannya masing-masing dalam pengerjaan sesuatu. Kedua, setiap orang mampu berusaha mencapai sesuatu yang telah menjadi tujuannya. Ketiga, setiap orang unik dan berbeda karena memiliki turunan lingkungan yang berbeda-beda.

Pada aspek ini, pihak Rumah Amal sendiri memberikan sebuah dorongan motivasi kerja melalui jenjang karir dan remunerasi bagi

karyawannya. Bagi karyawan tetap akan ada beasiswa pendidikan kuliah untuk menunjang syarat pendidikan sebagai karyawan Rumah Amal.

### **Talent Management**

Pada dasarnya, aspek ini dilakukan untuk mengembangkan bakat individu dari karyawan berdasarkan bakat yang dimilikinya. Bakat ini kemudian akan diklasifikasikan dalam apa yang disebut dengan *talent pool*. Dengan hal ini, dapat menugaskan setiap individu sesuai dengan bakatnya masing-masing.

Pada aspek ini, Departemen Keuangan & Lembaga Rumah Amal belum secara khusus melakukan pemberdayaan untuk karyawannya. Hanya saja, secara umum departemen ini mampu melakukan pemberdayaan melalui pendelegasian seperti yang telah dilakukan wakil manajer departemen dalam forum Lembaga Amil Zakat bersama Kementerian Agama Republik Indonesia pada Februari 2023.

### **Lingkungan Kerja**

Untuk melakukan peningkatan keamanan, keselamatan, dan kesehatan serta ergonomis di tempat kerja yang mengarah pada Model Kinerja Ekselen, lembaga haruslah menerapkan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3) secara proaktif. Dalam aspek ini Departemen Keuangan & Lembaga bergabung dengan Masjid Salman ITB dalam penerapannya. Adapun pelaksanaannya, dapat berupa program K3 termasuk alat dan sarana pelindung, sarana poliklinik, program asuransi dengan jaminan kematian, kecelakaan kerja, pemeliharaan, dan pemeriksaan kesehatan.

Pada aspek ini juga, Departemen Keuangan & Lembaga Rumah Amal oleh Rumah Amal diberikan wewenang dan tunjangan berupa program asuransi kesehatan, asuransi ketenagakerjaan dan layanannya, lalu sarana penunjang pekerjaan lainnya seperti laptop dan jaringan internet yang cukup memadai.

## **KESIMPULAN**

Model Kinerja Ekselen merupakan sebuah model analisis kinerja yang digunakan oleh suatu untuk meningkatkan produktifitas dan efektifitas kerja pada seluruh unsur manajemen dari suatu atau lembaga. Model Kinerja Ekselen ini mampu mendorong serta mengetahui faktor dan kriteria apa

saja yang mampu membangun 2 faktor tersebut yaitu produktivitas dan efektivitas kerja. Pada perjalanannya, MKE tidak hanya digunakan oleh yang berbasis profit saja, tetapi merambat juga kepada lembaga non-profit atau nirlaba. Adapun fokus yang menjadi analisis artikel jurnal ini adalah pada aspek *human capital* yang menjadi faktor penting dan utama dalam keberjalanan suatu manajemen.

Rumah Amal yang merupakan sebuah Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang telah berdiri sejak tahun 2007 untuk menghimpun dan menyalurkan dana ZIS (Zakat, Infaq, dan Shodaqoh) melalui berbagai program berbasis pendidikan dan teknologi, dapat disimpulkan bahwa Departemen Keuangan & Lembaga Rumah Amal dalam aspek *human capital* dengan kriteria dari model kinerja ekselen secara umum telah mampu dan masuk ke dalam lembaga yang telah menerapkan sistem model kinerja ekselen pada fokus *human capital*. Hanya saja, dalam perjalanannya masih ada beberapa hal yang belum memadai seperti pengembangan jenjang karir, *talent management*, dan pelatihan pengembangan *soft competence* dan *hard competence*.

### SARAN

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan jurnal artikel ini masih adanya kekurangan dalam sistem penulisan dan penyampaian dari artikel jurnal ini. Maka dari itu, besar harapan kami kritik dan saran yang membangun untuk penulis agar menjadi bekal untuk di masa mendatang. Semoga artikel jurnal dapat bermanfaat bagi pihak terkait, yang secara khusus yaitu Lembaga, Universitas, dan penulis serta umumnya bagi semua para pembaca.

Adapun saran yang dapat penulis ajukan dalam artikel jurnal ini bagi Departemen Keuangan & Lembaga LAZ Rumah Amal, berdasarkan analisis dari artikel jurnal ini adalah sebagai berikut: (1) perlu adanya rencana pengembangan jenjang karir yang spesifik bagi karyawan tetap Rumah Amal khususnya pada pengembangan alur penempatan jabatan pada Departemen Keuangan & Lembaga sehingga kepuasan dan motivasi kerja di Rumah Amal dapat meningkat kinerjanya. (2) perlu adanya rencana dalam pembuatan *talent management* yaitu pengembangan minat dan bakat secara individu pada Departemen Keuangan & Lembaga atas kerja sama bersama Departemen HRSS dengan demikian akan terciptanya *talent* khusus yang mampu beraktualisasi di Rumah Amal dari berbagai

bidang. (3) perlu adanya pengembangan *soft competence* dan *hard competence* bagi karyawan Departemen Keuangan & Lembaga untuk menunjang kemampuan manajerial.

### REFERENSI

- Ancok, D. (2008). Konsep Modal Manusia. <https://ancok.staff.ugm.ac.id/h-1&konsep-modal-manusia.html>
- Ardela, F. (2018). Mengenal Model Kinerja Ekselen Bagi *Human Capital* di Indonesia. <https://www.financialku.com/model-kinerja-ekselen/>
- Davenport, T.O. (1999). *Human Capital: What It Is and Why People Invest In It*. San Francisco: Jossey Bass
- Edvinsson, L., and Maloe, M.S. (1997). *“Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Founding it Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value Added of Employee Performance*, AMA-COM. New York: American Management Association.
- Gaol, L, Jimmy. (2014). *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Grasindo: Jakarta.
- Jac Fitz-enZ. (2009). *HUMAN CAPITAL Measuring the Economic Value of Employee Performance*.
- Mayo, A. (2000). *“The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital”* dalam *Personal Review*, 29 (4).
- Olanian, D.A dan T. Okemakinde. (2008). *Human Capital Theory: Implication for Educational Development*. *Pakistan Journal of Social Science*, 5 (5): 479-483.
- OEDC (1999:12) OEDC. (1999). *“OEDC Principle of Corporate Governance”*.
- Schultz, Theodore W. (1961). *Investment in Human Capital*. *American Economic Review*, 51 (1):1-7.
- Suwarjuwono, T., dan A. P. Kadir. (2003). *Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 5 (1), Mei: 35-37.
- Weatherly, L.A. (2003). *“The Value of People: The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting,”* dalam *Research Quarterly*. *Society for Human Capital Resource Management*.
- Yang, C., and Lin, C. (2009). *Does Intellectual Capital Mediate the Relationship Between HRM*

*and Organizational Performance? Perspective of A Healthcare Industry in Taiwan. The International Journal of Human Resources Management, 20 (9): 1956-1984.*

Yuni, K. (2017). *Human Capital dan Kinerja Karyawan (Satuan Tinjauan Teoritis). Journal of Applied Business and Economic, 3 (4) (Jun): 256-280.*