

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN DALAM
PENGELOLAAN ORGANISASI NIRLABA UNTUK
MELAKUKAN KEGIATAN PEMBERDAYAAN
MASYARAKAT
(Studi Pada Lembaga Amil Zakat Al Azhar Peduli Ummat)**

Irwa R Zarkasi
Universitas Al Azhar Indonesia Jakarta
irwazarkasi@uai.ac.id

ABSTRAK

Keberadaan Lembaga Amil Zakat (LAZ) saat ini bukan lagi sekedar organisasi yang mengumpulkan dan menyalurkan dana zakat, infak dan sedekah, tetapi sudah menjadi organisasi yang melakukan kegiatan pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan. Dari sisi organisasi, maka perlu pembenahan dan peningkatan kemampuan organisasi. Salah satu cara adalah dengan penerapan konsep *knowledge management* (manajemen pengetahuan) yang meliputi penggunaan pengetahuan yang dimiliki organisasi, mengembangkan jaringan dan penerapan inovasi dalam berbagai aspek. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, tulisan ini akan mendeskripsikan tentang implementasi manajemen pengetahuan dalam LAZ Al Azhar Peduli Ummat (LAZ APU). Pengumpulan data akan dilakukan melalui wawancara dengan para pengelola serta melihat berbagai laporan kegiatan yang telah dilakukan. Hasil dari penelitian ini memperlihatkan bahwa sekali pun organisasi nirlaba, LAZ APU memperlihatkan sebuah pengelolaan yang profesional sehingga kegiatan yang dilakukan dapat dimaksimalkan untuk pemberdayaan masyarakat.

Kata kunci: manajemen pengetahuan, pemberdayaan masyarakat, jaringan, inovasi

PENDAHULUAN

“11 tahun Al Azhar Peduli Ummat Solusi Untuk Negeri”

Kalimat di atas dicanangkan oleh Lembaga Amil Zakat Al Azhar Peduli Ummat (LAZ APU selanjutnya disebut dengan APU) dalam *milad* ke-11 tahun lalu. Menariknya, kata “solusi untuk negeri” digunakan oleh sebuah lembaga pengelola dana zakat, yang selama ini mungkin hanya dikenal sebagai lembaga penerima dan penyalur zakat semata. Padahal seperti kita ketahui, secara kuantitas dana ini sangat besar mengingat Indonesia adalah negara yang mayoritas

masyarakatnya beragama Islam dan zakat adalah salah satu kewajiban yang harus ditunaikan umat muslim.

Merujuk pada UU RI Nomor 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat, disebutkan bahwa melalui pengelolaan yang baik, zakat dapat digunakan untuk memajukan kesejahteraan ummat. Karenanya, perlu pengelolaan yang profesional dan bertanggung jawab. Selain itu, juga harus adanya pengawasan dari pemerintah dan pihak terkait serta sanksi jika terjadi penyalahgunaan dalam pengelolaan. Sejalan dengan hal tersebut, perkembangan lembaga pengelola zakat di Indonesia memang mengalami peningkatan, terutama dari sisi manajemen yang nampak lebih profesional. Beberapa lembaga yang namanya sudah banyak dikenal seperti Dompot Dhuafa, Rumah Zakat, PKPU, PPA, ACT, APU dan lainnya, hadir dengan berbagai kegiatan dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya. Penggunaan teknologi dalam komunikasi, inovasi dalam berbagai bidang dan peningkatkan layanan kepada masyarakat menjadikan lembaga pengelola zakat semakin mendapatkan perhatian dan kepercayaan masyarakat.

Salah satu dari lembaga amil zakat yang juga berkembang pesat adalah Al Azhar Peduli Ummat (APU) yang berdiri sejak 2004. Banyak kegiatan dan penghargaan yang telah diraih oleh APU dalam perjalanan 11 tahun keberadaan lembaga ini. Akhir tahun 2015, salah satu desa binaan APU yaitu Desa Pelakat di daerah Muara Enim, Sumatera Selatan meraih penghargaan sebagai Desa Pro Iklim 2015 oleh Kementrian KLH. Salah satu faktor pendukung Desa Pelakat adalah kearifan lokal yang luar biasa. Selain itu Desa Pelakat juga memenuhi 7 kriteria penilaian, yang salah satunya ketahanan pangan dan energi terbarukan (<http://www.al-azhar.or.id/>). Kegiatan dalam membangun desa terpencil merupakan salah satu kegiatan pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh APU, disamping beberapa kegiatan lainnya seperti pembinaan para pemuda putus sekolah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan gratis. Selain itu, inovasi layanan juga dilakukan oleh APU seperti adanya layanan jemput zakat yaitu layanan yang memberikan kemudahan bagi para pemberi zakat.

Berbagai keberhasilan yang diraih oleh APU tentu tidak lepas dari peran para pimpinan dan seluruh individu yang tergabung dalam manajemen APU. Hal inilah yang menarik perhatian penulis, terlebih saat ini APU digerakkan oleh beberapa individu yang memiliki pengalaman sebelumnya di berbagai lembaga profesional. Mereka memiliki ketertarikan untuk membangun lembaga nirlaba yang diharapkan dapat memberikan banyak manfaat bagi masyarakat. Sehubungan dengan hal tersebut, maka bahasan mengenai manajemen pengetahuan dirasakan sesuai untuk menjadi pedoman dalam mendeskripsikan berbagai kebijakan dan langkah strategis yang dijalankan oleh manajemen APU. Untuk itulah perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi manajemen pengetahuan dalam organisasi APU, dengan tujuan untuk mendeskripsikan implementasi dari manajemen pengetahuan dalam organisasi APU. Penelitian ini mendapatkan data utama dari wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada tiga orang yang menjadi bagian dari manajemen APU. Selain itu, penulis juga mendapatkan data tambahan dari tinjauan terhadap isi web, kegiatan sosialisasi, laporan berbagai kegiatan serta wawancara terhadap beberapa orang lainnya yang mengetahui kegiatan APU.

TINJAUAN PUSTAKA

Sebuah organisasi apapun bentuk dan tujuannya tentu memerlukan pengelolaan yang baik. Pengelolaan sebuah organisasi tidak lepas dari pelaksanaan berbagai fungsi manajemen yang pada akhirnya untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan. Perkembangan ilmu manajemen dan perubahan lingkungan organisasi yang sangat dinamis, menuntut para pimpinan dan seluruh anggota organisasi mampu beradaptasi dengan baik. Hawley (2012) menyebutkan bahwa perubahan lingkungan dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi, mengharuskan organisasi secara efektif mengelola tiga hal penting yaitu pengetahuan, jaringan dan inovasi.

Pengelolaan pengetahuan memunculkan studi tentang manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang sejak tahun '90-an ramai diperbincangkan. Merujuk pada Fernandez dan Sabherwal, pemahaman tentang

pengetahuan yang dimaksudkan adalah hasil refleksi dan pengalaman individu atau kelompok. Pengetahuan tersebut melekat pada bahasa, aturan, prosedur dan konsep yang ada. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pengetahuan dalam konteks organisasi dapat berupa pengetahuan yang ada pada pribadi-pribadi (*tacit knowledge*) dan pengetahuan yang sudah diformulasikan dalam bentuk aturan, literatur dan sebagainya atau *explicit knowledge* (Aldi, 2005). Hal tersebut menuntut sebuah organisasi mampu menimplementasikan pengetahuan yang ada pada individu-individu menjadi aturan atau konsep yang dapat digunakan oleh organisasi. Dalam tulisannya Aldi (2005) mengatakan bahwa sebuah organisasi perlu menyadari bahwa pengetahuan yang ada pada tiap individu di organisasi dapat menjadi milik organisasi. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka organisasi harus memfasilitasi, mendukung dan menstimulasi pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi melalui berbagai cara seperti dialog, diskusi, berbagi pengalaman dan lainnya.

Sedangkan pengelolaan terhadap jaringan dan inovasi juga masih berhubungan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi, karena pada dasarnya perluasan jaringan dan ide-ide untuk melakukan inovasi juga didasari dengan pengetahuan yang baik. Banyak sekali definisi tentang manajemen pengetahuan. Hawley (2005) merangkum beberapa pemahaman yang ada diantaranya adalah : 1) Pengetahuan yang memungkinkan anggota organisasi bekerja secara efektif, meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan dan meningkatkan inovasi, 2) Mengidentifikasi, membuat, merepresentasikan, mendistribusikan dan melakukan adopsi terhadap pemahaman dan pengalaman kepada individu dan organisasi, 3) Merupakan aset penting dalam organisasi. Masih banyak pemahaman lain tentang manajemen pengetahuan tetapi yang pasti bahwa implementasi dari manajemen pengetahuan menuntut adanya keikutsertaan berbagai pihak dalam organisasi agar pengetahuan yang melekat pada individu dapat ditransformasikan menjadi aset bagi organisasi.

Tetapi dalam pelaksanaannya, tentu bukan sesuatu yang mudah untuk menjadikan *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Merujuk pada temuan Nonaka dan Takeuchi, tentang *spiral of knowledge*, Aldi (2005) menjelaskan

empat langkah yang harus dilakukan dalam organisasi untuk dapat menterjemahkan pengetahuan yang ada pada individu menjadi nyata. Empat langkah tersebut adalah: 1) Sosialisasi, saling berbagai antar individu dalam berbagai forum/*tacit to tacit*, 2) Ekternalisasi, menjadikan pengetahuan yang ada pada individu mudah dipahami secara bersama-sama/*tacit to explicit*, 3) Internalisasi, meningkatkan pengetahuan individu dari pengetahuan bersama/*explicit to tacit* dan 4) Kombinasi, menggabungkan berbagai pengetahuan yang ada dan dipahami bersama sehingga menjadi lebih luas kegunaannya/*explicit to explicit*.

Di sisi lain, Alan (2014) mencatat beberapa hal yang dapat menjadi kendala dalam implementasi manajemen pengetahuan. Misalnya tidak adanya dukungan manajemen serta tidak memiliki perencanaan, desain, koordinasi dan evaluasi. Hal lainnya adalah adanya kesenjangan atau tidak seimbang kemampuan manajer dan pekerja. Selain itu, budaya organisasi yang tidak mendukung juga dapat menghambat implementasi manajemen pengetahuan. Beberapa kendala tersebut memperlihatkan bahwa manajemen pengetahuan lebih mendorong kepada adanya perubahan dan penyesuaian pada organisasi terhadap keadaan yang ada. Karenanya, kemampuan adaptasi bagi organisasi sangat menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan

HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Dalam profil organisasi disebutkan bahwa APU adalah lembaga nirlaba yang dibentuk Yayasan Pesantren Islam Al-Azhar. Lembaga ini bertujuan untuk memberdayakan masyarakat dhuafa, berbasis pendidikan dan dakwah dengan mendayagunakan sumber daya dan partisipasi publik, dan bukan berorientasi pada pengumpulan profit bagi pengurus organisasi. Dibentuk oleh Badan Pengurus Yayasan Pesantren Islam Al-Azhar pada 1 Desember 2004 melalui SK Nomor 079/XII/KEP/BP-YPIA/1425.2004, memiliki visi yaitu menjadi lembaga nirlaba yang amanah dan profesional dalam pemberdayaan masyarakat melalui peningkatan pengetahuan, keahlian dan kehidupan beragama (<http://alazharpeduli.com/profil/>).

Dengan visi yang tertuju pada pemberdayaan masyarakat maka APU melengkapinya dengan empat misi yaitu : 1) Menginspirasi gerakan zakat Indonesia berbasis masjid, 2) Mengembangkan program inspiratif yang mendorong kemandirian masyarakat berbasis sumber daya lokal, 3) Mewujudkan lembaga nirlaba yang terpercaya berskala global didukung sistem dan manajemen yang profesional dan (4) Membangun kegemilangan masyarakat melalui sinergi ABCG (*Academic, Business, Civil Society, Government*). Selain itu untuk tujuan jangka panjang, APU mencanangkan sebagai lembaga filantropi Islam terdepan dalam pemberdayaan masyarakat secara komprehensif sesuai kaidah pada tahun 2020 (<http://alazharpeduli.com/profil/>).

Untuk mencapai itu semua, lembaga ini memilih strategi dengan memberdayakan dan mensinergikan potensi masyarakat untuk meningkatkan pendapatan dan sumber pendanaan. Dari perumusan visi, misi dan tujuan yang ada terlihat bahwa lembaga ini dikelola dengan profesional tanpa harus meninggalkan tanggung jawab dan etika sebagai lembaga pengelola dana zakat. Dalam wawancara yang dilakukan penulis, perubahan visi, misi dan tujuan organisasi pada awal tahun 2013 menjadikan APU memiliki kegiatan yang lebih komprehensif. Sebelumnya, diakui bahwa mereka hanya melakukan penyaluran dana yang bersifat parsial dan belum terintegrasinya satu kegiatan dengan kegiatan lainnya. Hal tersebut dirasakan kurang memberikan manfaat bagi masyarakat. Karenanya, transformasi di semua bidang dalam organisasi pada tahun 2013 tersebut membuat berbagai kebijakan dan langkah yang dilakukan oleh APU lebih terukur, berkelanjutan dan memiliki dampak lebih besar bagi masyarakat.

Perubahan yang dilakukan oleh APU tentu menuntut peran pimpinan dan keikutsertaan semua anggota organisasi. Dalam bukunya, Robbins dan Coulter (2012) menyebutkan bahwa organisasi memerlukan keahlian seorang manajer dalam keadaan lingkungan organisasi yang serba tidak pasti dan kompleks. Manajer juga memiliki kewajiban untuk menyelesaikan berbagai masalah dalam organisasi. Kembali kepada perubahan yang dilakukan oleh APU, maka keberadaan manajer atau pimpinan organisasi APU sangat menentukan. Terlebih

ketika beberapa pimpinan yang saat ini menjalankan operasional APU adalah mereka yang sebelumnya telah memiliki pengalaman di berbagai organisasi profesional. Mereka tidak saja memiliki pengalaman tetapi mengimplementasikan pengalaman tersebut menjadi berbagai tindakan nyata dalam operasional APU. Hal ini selaras dengan konsep manajemen pengetahuan di mana pengetahuan yang ada pada individu dalam organisasi dapat menjadi aset berharga bagi organisasi.

Pada awalnya perubahan yang terjadi pada lembaga APU tentu bukan hal yang mudah. Perlu waktu beberapa tahun untuk mewujudkan dan meyakinkan berbagai pihak akan pentingnya perubahan tersebut. Pada dasarnya perubahan tersebut diperlukan karena adanya perubahan dalam lingkungan organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa lembaga pengelola zakat lainnya juga semakin baik dalam pengelolaan dan layanan. Lembaga-lembaga tersebut juga sudah melibatkan akuntan publik untuk melakukan audit terhadap laporan keuangan yang mereka susun. Tetapi para pimpinan APU melihat hal tersebut belumlah cukup untuk bagi sebuah lembaga pengelola zakat. Terlebih mereka melihat masih kurangnya pengetahuan masyarakat tentang zakat, baik dari sisi pemberi maupun penerima. Karenanya, kegiatan eksternal yaitu edukasi kepada pemberi dan penerima zakat adalah hal utama yang mereka lakukan dalam perubahan organisasi sejak 2013 selain kegiatan internal yaitu pembenahan dari sisi sumber daya manusia, pelayanan dan keuangan.

Untuk kegiatan eksternal, pelaksanaan edukasi bagi pemberi dan penerima zakat dapat menggambarkan bagaimana manajemen pengetahuan implementasikan secara nyata. Para pemberi zakat yang selama ini hanya sekedar melaksanakan kewajiban, diberikan pengetahuan yang lebih baik tentang zakat, infaq dan shodaqoh. Kemudian juga pengetahuan tentang berbagai obyek zakat dan cara perhitungan yang benar. Selama ini, manajemen APU melihat masih banyak masyarakat yang belum memahami tentang hal tersebut. Di sisi lain, dari para penerima zakat juga diberikan edukasi bahwa tidak selamanya mereka harus menjadi penerima. Suatu saat mereka dapat berubah menjadi pemberi zakat, karenanya pengelolaan zakat yang mereka terima harus lebih baik dan dapat bermanfaat untuk masa depan. Penyebaran pengetahuan tentu tidak saja hal-hal

yang langsung berhubungan dengan zakat tetapi juga pengetahuan yang berhubungan dengan pemberdayaan masyarakat. Pembinaan terhadap masyarakat dalam salah satu program desa binaan, pelatihan terhadap pemuda putus sekolah, pembinaan terhadap petani dan lainnya merupakan implementasi manajemen pengetahuan dalam bentuk lainnya.

Sedangkan untuk perubahan internal, APU melakukan perbaikan di semua bidang secara bersamaan. Sesuai dengan syarat berhasilnya manajemen pengetahuan, maka dukungan organisasi menjadi hal yang penting. Dalam hal ini, pihak manajemen APU mendapatkan kepercayaan penuh dari yayasan yang menaungi APU untuk melakukan berbagai perubahan dalam organisasi APU. Selanjutnya masalah sumber daya manusia yang dirasakan juga menjadi bagian penting dalam perubahan. Para petugas penerima zakat terus diberikan tambahan pengetahuan dan keahlian agar dapat menjadi petugas yang benar-benar memahami berbagai aturan dan ketentuan zakat. Mengingat juga komunitas di mana APU berada adalah masyarakat yang berasal dari golongan menengah keatas maka cara komunikasi dan layanan juga dibenahi. Manajemen APU juga melibatkan orang-orang yang memahami tentang komunikasi untuk meningkatkan kemampuan komunikasi para anggota organisasi dan juga memperbaiki cara komunikasi dengan pihak eksternal. Dalam hal ini, APU tidak saja menempatkan organisasinya sebagai pengelola zakat tetapi juga sebagai konsultan zakat.

Masih dalam lingkup internal, APU juga merekrut ahli keuangan dan aset manajemen yang memiliki pengetahuan tentang pengelolaan saham dan investasi. Kehadiran ahli tersebut menambah kesempatan bagi APU untuk mengembangkan jaringan dalam melakukan program dan kegiatan. Selama ini bidang keuangan belum dilihat sebagai obyek zakat padahal kegiatan bidang tersebut seperti jual beli saham dan lainnya memunculkan keuntungan yang dapat dijadikan sebagai obyek zakat. Selain itu jaringan yang dijalin oleh APU juga dilakukan dengan berbagai lembaga pemerintah dan swasta yang dapat mendukung program APU. Dalam hal ini, APU menjalankan konsep relasi dan kerjasama empat pihak yang biasa disebut sebagai *The Quadruple Helix Concept* yaitu kerjasama yang melibatkan pihak akademisi, industri, masyarakat dan pemerintah.

Salah satu dari banyak program yang juga berhasil menarik perhatian masyarakat dan menghasilkan prestasi adalah program “Indonesia Gemilang”. Program ini juga merupakan implementasi dari keberhasilan pemanfaatan jaringan dan pengetahuan yang dimiliki APU. Program ini merupakan paradigma baru dalam pemberdayaan masyarakat melalui pemberdayaan masyarakat pedesaan secara komprehensif, terukur, berkelanjutan. Indonesia Gemilang mentransformasi desa-desa di wilayah Indonesia dan telah mencakup desa-desa di 11 provinsi, yang berbasis *e-learning* dan berwawasan *renewable energy*. Berakselerasi dengan program stimulan pemberdayaan masyarakat melalui program kesehatan keluarga, kemandirian ekonomi produksi, pemerataan edukasi, peningkatan keahlian dan kesejahteraan sosial, keuangan mandiri non riba dan keutuhan dalam kehidupan beragama. Lebih dari 100 mitra pelaksana program berbasis komunitas masjid, musholla, pondok pesantren, taman pendidikan Al Quran, koperasi, rumah baca mandiri, sahabat masyarakat, sekolah-sekolah serta universitas di lingkungan Al Azhar mewujudkan program Indonesia Gemilang. Ukuran keberhasilan program ini terlihat pada peningkatan taraf kesehatan keluarga, peningkatan produktivitas keluarga, peningkatan pengetahuan dan keahlian masyarakat berbasis kearifan lokal serta peningkatan pengetahuan dan kehidupan beragama (<http://indonesiagemilang.com/>).

Hal menarik dalam pelaksanaan program ini adalah adanya keterlibatan masyarakat sejak awal program dijalankan. Program Indonesia Gemilang disusun bersama-sama dengan calon masyarakat penerima manfaat, agar dapat memberikan solusi secara komperhensif sehingga manfaat yang dihasilkan dapat berkelanjutan dan terukur, mengacu pada target pencapaian yaitu minimum 2 desa gemilang di setiap kabupaten di Indonesia. Selain itu, keterlibatan masyarakat dalam menyusun dan melaksanakan program menjadi sangat penting dengan dibentuknya Forum Indonesia Gemilang, dalam hal ini berperan sebagai pendamping dan fasilitator masyarakat. Secara bersama-sama masyarakat didorong agar dapat menaksir dirinya (*self assessment*) atas potensi dan masalah yang dihadapi dan menyusun solusi bersama (*self solution*) yang tertuang dalam sebuah program yang akan dilakukan bersama. Dengan demikian unsur

peningkatan pengetahuan dan pendampingan masyarakat menjadi sangatlah penting (<http://indonesiagemilang.com/konsep-program/>). Jika kita melihat kembali bahasan tentang manajemen pengetahuan, terlihat bahwa transfer pengetahuan yang dilakukan menjadi landasan utama bagi pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat.

Selain perluasan jaringan tentu inovasi juga memegang peranan penting dalam implementasi manajemen pengetahuan di organisasi APU. Ide program *zakat home service* dimana petugas zakat langsung datang ketempat pemberi zakat mendapat sambutan yang baik dari masyarakat. Bahkan APU tidak menargetkan minimal besaran zakat yang dapat dilayanan dalam program ini, artinya berapapun yang diberikan akan dilayani oleh petugas. Ide ini banyak diikuti oleh lembaga pengelola zakat lainnya. Selain itu penggunaan media sosial juga sangat dimanfaatkan oleh APU. Mereka menggunakan media sosial *facebook*, *twitter* dan *instagram* serta memanfaatkan *youtube* untuk mengunggah berbagai kegiatan mereka. APU juga memiliki laman *web* yang cukup menarik dengan berbagai informasi terkini tentang APU.

Pada akhirnya, tujuan yang dicanangkan APU sebagai lembaga filantropi Islam terdepan dalam pemberdayaan masyarakat secara komprehensif sesuai kaidah pada tahun 2020, dimaknai dengan memposisikan APU sebagai lembaga yang memiliki keunggulan dan berbeda dari lembaga sejenis lainnya. Dalam semua kegiatannya, APU fokus pada manfaat dan dampak sosial bagi masyarakat. APU juga hadir dengan berbagai program dan kegiatan yang memberikan solusi bagi permasalahan yang ada.

SIMPULAN DAN SARAN

Sebuah lembaga pengelola zakat saat ini tidak hanya melakukan penerimaan dan penyaluran zakat semata, tetapi juga melakukan program pemberdayaan masyarakat yang berkesinambungan. Dana zakat, infaq dan shodaqoh yang ada menjadi jawaban bagi banyak persoalan di masyarakat. Selain itu, masyarakat juga diajak untuk menjadi aktif baik dari sisi pemberi dan penerima. Pemberi zakat lebih memahami tentang ketentuan dan aturannya,

sedangkan pihak penerima tidak hanya menerima begitu saja, tetapi juga memanfaatkan bantuan tersebut sebaik mungkin. Penyaluran dana juga tidak hanya berupa penyaluran langsung tetapi juga dengan memberikan manfaat lainnya misalnya melalui pendidikan, pelatihan dan program pemberdayaan lainnya.

Dari paparan temuan penelitian terlihat bahwa organisasi APU telah memanfaatkan manajemen pengetahuan dalam melakukan transformasi organisasi untuk meraih tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dukungan sepenuhnya dari lingkungan organisasi dan kemampuan manajerial dari para pimpinan, membuat pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi menjadi aset yang berharga sehingga dapat dijadikan sebagai pengetahuan bersama dan terwujud melalui program-program yang dijalankan. Perluasan jaringan dan inovasi yang terus dilakukan juga menjadi modal yang kuat untuk mewujudkan sebuah lembaga filantropi terdepan dalam pemberdayaan masyarakat.

Di lain pihak, perkembangan suatu organisasi tentu diiringi dengan munculnya masalah-masalah baru. Untuk itu perlu kiranya manajemen APU tetap menjalankan organisasi pada aturan dan ketentuan yang ada, mengingat lembaga ini berbeda dengan lembaga lain pada umumnya karena ada dana *ummat* yang dipercayakan untuk dikelola. Tanggung jawab dan etika harus tetap menjadi landasan utama bagi pengelolaan APU.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldi, Elnath. (2005). *Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan*. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi. Vol.2, No.1, Januari 2005. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Frost, Alan. (2014). A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors. <http://www.knowledgemanagementtools.net/A%20Synthesis%20of%20Knowledge%20Management%20Failure%20Factors.pdf>. Diakses 23 Januari 2016, pukul 19.33 WIB.
- Hawlet, Tim. (2012). *Making Knowledge Management Work for Your Organisation*. London: Ark Group.

Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary. (2012). Management. 11th Edition. New Jersey, Upper Saddle River : Pearson Education, Inc.

UU RI Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat.

<http://alazharpeduli.com>. Diakses pada 23 Januari 2016, pukul 15.30 WIB.

<http://www.al-azhar.or.id>. Diakses pada 23 Januari 2016, pukul 17.13 WIB.

<http://indonesiagemilang.com/>. Diakses pada 23 Januari 2016, pukul 00.18 WIB.