
Penerapan *Knowledge Management* pada *The United States Agency for International Development (USAID)*

The Application of Knowledge Management in The United States Agency for International Development (USAID)

Muhammad Rosyihan Hendrawan¹

Library Science Study Program at the Faculty of Administrative Science University of Brawijaya Malang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan *Knowledge Management* (KM) yang dilakukan oleh *The United States Agency for International Development* (USAID). Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui mengapa USAID mencoba untuk mengembangkan KM. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah tinjauan literatur dengan analisis deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan dokumen analisis. Hasil studi ini menunjukkan bahwa *Knowledge Management* (KM) memiliki posisi strategis dan penting dalam keberadaan USAID. USAID telah mampu terus berjalan melalui divisi KM khusus yang diciptakan untuk melaksanakan serangkaian kebijakan yang telah ditentukan oleh USAID. Sebagai organisasi dunia, USAID layak menerapkan sistem strategisnya sendiri dalam upaya untuk mencapai setiap *knowledge management* tentang informasi terbaru dan dinamis sehingga dapat menjadi aset intelektual organisasi untuk keberlanjutan dalam era globalisasi. Diharapkan dengan penerapan sistem KM akan mampu meningkatkan kinerja organisasi sehingga memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan global.

Kata kunci: *knowledge management*, USAID, organisasi global

Abstract

This study aims to find out the implementation of Knowledge Management by The United States Agency for International Development (USAID). The other goal of this study is to determine why USAID tries to develop KM. This study was done by using a literature review method with descriptive analyses. Data was collected by documents analyses. This result of the study shows that knowledge management (KM) has a strategic and vital position to the existence of USAID. USAID has been able to run continuously through the KM division specifically created to carry out a series of policies that have been determined by the USAID. As a worldwide organization, USAID has been very worth implementing its own strategic system in an effort to reach every knowledge management of the latest and dynamic information so that it can be an organization's intellectual assets for sustainability in the era of globalization. Expected with the implementation of KM system will be able to improve the performance of the organization so that it has a competitive advantage in the face of global competition.

Keywords: knowledge management, USAID, global organization.

¹Korespondensi: Muhammad Rosyihan Hendrawan. Library Science Study Program at the Faculty of Administrative Science University of Brawijaya Malang. Jalan MT Haryono 163 Malang 65145, Jawa Timur. Telepon 0341-553737. Email: endralife@gmail.com

Setiap organisasi yang selalu berusaha meniti kegiatan rutinnya bagi kepentingan semua anggota memiliki implikasi terhadap visi dan setiap aktifitas yang dijalankan oleh organisasi tersebut. Kendati untuk menjalankan organisasi ditemukan berbagai kompleksitas, yang pasti seluruhnya membutuhkan perencanaan strategis agar semua unit kerja dapat tetap eksis dan unggul dalam persaingan. Masalah yang dihadapi organisasi dunia seperti The United States Agency for International Development (USAID) semakin mempertajam dibutuhkan tingkat kelayakan strategis. Masalah ini bersumber dari adanya kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan global dengan sumberdaya internalnya. Daya saing organisasi secara tidak terpikirkan sebelumnya bias menurun sehingga mengancam keunggulan posisi serta keberlanjutan organisasi yang bersangkutan. USAID merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang bantuan kemanusiaan dan ekonomi bagi negara-negara asing.

Menyadari akan persaingan di era globalisasi, maka perlu ada perubahan paradigm organisasi yang bertumpu pada analisis bidang ilmu pengetahuan tertentu, misalnya pohon industri, kemasam pengetahuan, serta pengembangan sumberdaya manusia. Disinilah peranupaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di kalangan anggota organisasi menjadi amat penting dalam meningkatkan kemampuan manusia untuk berpikir secara logika yang akan menghasilkan suatu bentuk inovasi (AbelldanOxbrow, 2001). Dimana inovasi merupakan suatu proses dari ide melalui penelitian dan pengembangan akan menghasilkan prototype yang bias dikomersialkan. Mengelola pengetahuan (*knowledge*) sebenarnya dapat kita lihat dari bagaimana organisasi mengelola staf, sehingga terbesitlah apa yang disebut *Knowledge Management* (selanjutnya disingkat KM).

Definisi Pengetahuan dan *Knowledge Management* Pengetahuan memiliki beberapa definisi antara lain sebagai berikut: (1) Nonaka dan Takeuchi (1995) mendefinisikan pengetahuan sebagai *justified true belief*. Nonaka dan Takeuchi memfokuskan definisi pengetahuan pada keyakinan personal dan menekankan pentingnya justifikasi. (2) Davenport dan Prusak (1998) mendefinisikan pengetahuan sebagai *"a fluid mix of framed experience, values, contextually information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organization, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms."* (3) Turban dan Aronson (2001) menyatakan pengetahuan sebagai *knowledge in action*. Sedangkan pengetahuan itu sendiri dapat dibagi menjadi dua, yaitu: (1) Pengetahuan implisit (*tacit knowledge*): terdapat pada orang sebagai model mental, pengalaman, pemahaman, dan keterampilan. Pengetahuan jenis ini kadang susah kita ungkapkan atau kita tulis. (2) Pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*): pengetahuan yang tertulis, tersip, tersebar (cetak maupun elektronik) dan bias sebagai bahan pembelajaran (rujukan) untuk orang lain. Pengetahuan eksplisit dapat dikomunikasikan secara eksternal dan ditangkap dalam bentuk model formal, aturan-aturan, dan prosedur-prosedur.

Metode

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dokumentasi. Metode dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan mencari atau menggali data dari literatur yang terkait dengan apa yang dimaksudkan dalam rumusan masalah. Data-data yang telah didapatkan dari berbagai literatur dikumpulkan sebagai suatu kesatuan dokumen yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis anotasi bibliografi (*annotated bibliography*), yaitu daftar sumber-sumber yang digunakan dalam suatu penelitian, dimana pada setiap sumbernya diberikan simpulan terkait dengan apa yang tertulis di dalamnya.

Hasil

United States Agency for International Development (USAID) merupakan sebuah organisasi pemerintah federal Amerika Serikat (AS) yang bersifat independen, diresmikan oleh mantan Presiden John F. Kennedy, sebagai bagian dari Undang- Undang tentang Bantuan Luar Negeri tahun 1961. Misinya adalah mengelola bantuan kemanusiaan dan ekonomi bagi negara-negara asing. Lembaga ini memberikan bantuan kemanusiaan berupa bahan makanan dan barang-barang lain, termasuk bantuan bagi korban bencana alam. Lembaga ini juga memberikan bantuan untuk program pemeliharaan kesehatan, seperti vaksinasi, imunisasi, perlindungan dari AIDS, gizi untuk ibu dan anak, serta pelayanan program keluarga berencana.

USAID juga mempromosikan pertumbuhan ekonomi dengan menggunakan kemampuan dan sumber daya yang ada pada tingkat lokal. USAID mendukung pembangunan yang berwawasan lingkungan, dan mencegah timbulnya berbagai masalah sebagai akibat dari polusi udara, penebangan hutan, pemanasan global, polusi air tanah, dan pembuangan limbah ke laut.

Saat ini, USAID juga memperluas bidang kerjanya dengan membiayai sejumlah program untuk mendukung pelaksanaan pemilu yang bebas dan adil dalam meningkatkan kehidupan berdemokrasi. USAID berkantor pusat di Washington DC Ibu Kota Amerika Serikat dengan wilayah kerja mencakup negara-negara di Afrika, Asia, Eropa Timur, Eropa Tengah, Amerika Latin, Karibia, Timur Tengah, dan negara-negara yang pernah bergabung dengan Uni Soviet. Lembaga ini bekerjasama dengan individu-individu, pemerintah dan organisasi lain dalam membantu pembangunan di sejumlah bidang.



Gambar 1. Logo USAID (sumber: <http://www.usaid.gov>, 2015)

Bantuan luar negeri AS selalu memiliki tujuan ganda dalam melanjutkan kepentingan AS selain meningkatkan taraf hidup masyarakat di negara berkembang. Organisasi ini melaksanakan kebijakan luar negeri AS dengan melakukan promosi berskala luas untuk kemajuan umat manusia pada saat yang sama, perkembangan yang stabil, masyarakat bebas serta menciptakan pasar dan mitra perdagangan untuk AS selain memupuk kerjasama luar negeri yang baik.

USAID bekerja di lebih dari 100 negara untuk mempromosikan secara luas berbagi kemakmuran ekonomi, memperkuat demokrasi dan tata pemerintahan yang baik; meningkatkan kesehatan global, keamanan pangan, keberlanjutan lingkungan dan pendidikan; membantu mencegah masyarakat dari konflik, serta memberikan bantuan kemanusiaan untuk bencana alam dan bencana yang disebabkan manusia.

Prinsip dan Strategi Penerapan Knowledge Management di USAID

Kekuatan USAID berasal dari pengalaman lapangan dan pengetahuan luas tentang isu-isu

RECORD AND LIBRARY
JOURNAL

pembangunan. Organisasi yang memiliki motto “*connecting people, working smarter and getting results*” ini memiliki pandangan bahwa mengelola pengetahuan yang dipegang langsung oleh divisi KM dianggap sebagai aset penting yang memungkinkan organisasi ini untuk meningkatkan strategi, operasi, dan hasil ke depan. Visi KM USAID sendiri yaitu :

“*Re-establish USAID’s role as a development leader,*”

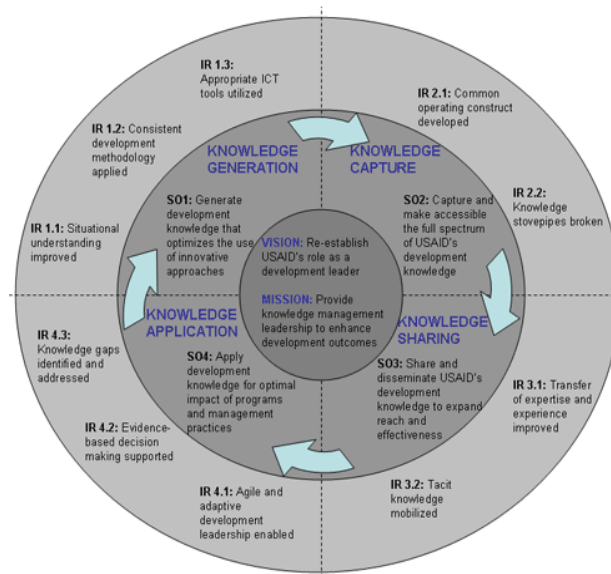
Sedangkan misinya yaitu :

“*Provide knowledge management leadership to enhance development outcomes.*”

Tujuan KM di USAID yaitu untuk menghubungkan berbagai komunitas yang berkembang dengan apa dan siapa mereka perlu ketahui untuk bekerja lebih cerdas dalam menyelesaikan misi USAID dan tujuan strategis. USAID mendukung KM dan pengembangan mitra (*partnership*) dengan mempromosikan praktik-praktik terbaik dan studi yang dipelajari, serta memperkaya kemitraan secara kolaboratif dan membantu dalam pengambilan keputusan melalui penelitian serta berbagi informasi. KM membantu USAID beradaptasi dengan cepat dan sesuai kebijakan serta strategi dengan membuat informasi dan pengalaman secara lebih mudah untuk digunakan sebagai pengambilan keputusan dan tindakan tepat.

Untuk kerangka kerja strategis (*strategic framewok*) KM USAID, maka diselenggarakan berbagai kegiatan yang berdampak terhadap generasi pengetahuan (*knowledge generation*), perolehan pengetahuan, sikap berbagi pengetahuan, dan aplikasinya. Secara ringkas kerangka strategis KM USAID dilakukan untuk membantu :1) Penyediaan informasi tepat waktu, akurat, dan dapat diakses, 2) Meningkatkan perolehan pengalaman USAID, 3) Memberlakukan studi dan keberhasilan untuk mencapai hasil yang lebih efisien dalam mempertahankan modal mereka secara institusional.

KM begitu penting bagi seluruh anggota USAID yang bekerja di seluruh dunia, dimana tujuannya adalah untuk merangsang dan menghasilkan pengetahuan dari informasi yang tepat waktu dan bisa diperoleh dimanapun mereka berada. Program KM USAID berbasis di Biro Manajemen di Kantor Informasi Divisi *Knowledge Management*. Sebuah kelompok referensi tentang KM terdiri dari wakil-wakil dari seluruh Biro di USAID, kelompok ini bertemu secara bulanan. Tujuan dari kelompok referensi KM USAID ini yaitu untuk mendapatkan masukan dan perluasan keterampilan pada Program KM USAID itu sendiri.



Gambar 2. Kerangka strategis KM USAID
(sumber: <http://knowledge.usaid.gov/>, 2015)

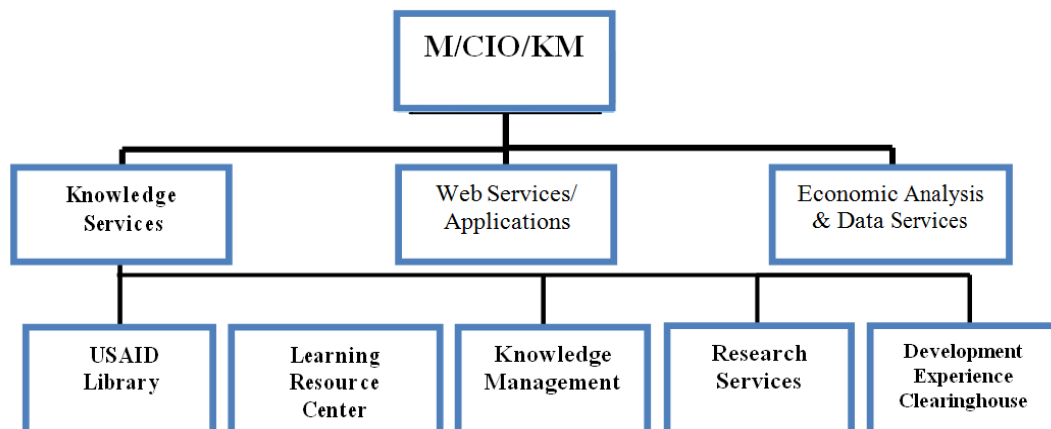
Kerangka strategis KM USAID tersebut mencakup empat tujuan strategis di antaranya: 1) **Knowledge Generation**: bertujuan menghasilkan pengembangan pengetahuan yang mengoptimalkan penggunaan pendekatan inovatif. 2) **Knowledge Capture**: bertujuan menangkap dan membuat diakses spektrum pengembangan pengetahuan di USAID. 3) **Knowledge Sharing**: Bertujuan dalam berbagi dan menyebarkan pengembangan pengetahuan di USAID serta untuk memperluas jangkauan dan efektivitas. 4) **Knowledge Application**: Bertujuan menerapkan pengembangan pengetahuan sebagai dampak optimal dari program dan praktik manajemen.

Selama lebih dari empat dekade, USAID telah memberikan bantuan luar negeri dan bantuan kemanusiaan ke negara-negara berkembang. Sepanjang periode ini, organisasi ini telah mengembangkan ide-ide inovatif untuk membantu dunia. Akibatnya, USAID diakui sebagai pemimpin program pengembangan dan memiliki kekayaan pengetahuan yang relevan untuk tugas di masa depan terutama dalam urusan luar negeri.

Kemampuan untuk memasuki tingkat pengalaman akan pengembangan dan pengetahuan dilengkapi dengan serangkaian tantangan yang unik. USAID mengidentifikasi, memanfaatkan dan belajar dari keahlian, jaringan dalam rangka merespon dengan cepat lingkungan yang kompleks saat ini, terutama dalam geo-politik.

Dalam kerangka *The Global Commons Development* (GDC), USAID dalam memiliki posisi untuk mempromosikan pertukaran pengetahuan secara berkelanjutan, *real-time*, kolaborasi, kemitraan, dan menggerakkan para donatur yang berasal dari kalangan publik, swasta, instansi, perusahaan swasta, LSM, pemerintah negara setempat, dan masyarakat sipil. USAID merasa perlu mengelola pengetahuan untuk memenuhi perannya yang semakin terlihat jelas. Selanjutnya, langkah manajemen strategis dijalankan melalui program yang disebut *the Strategic Management of Human Capital initiative* yang berada langsung dibawah *the President's Management Agenda* (PMA) mengharuskan organisasi ini menggunakan sistem KM sebagai bagian dari strategi efektif yang akan membantu menciptakan, menangkap berbagi pengetahuan dan informasi yang relevan dengan misi organisasi (USAID, 2015).

USAID telah menghubungkan apa yang mereka lakukan dengan apa yang mereka perlu tahu sebagai upaya manajemen keseluruhan pengetahuan organisasi. Pelaksanaan KM di USAID diemban oleh divisi KM langsung bertanggung jawab atas kualitas secara keseluruhan, integritas struktural dan kehandalan sumber daya pengetahuan di USAID. Alur kerja sederhananya bisa dilihat pada bagan di bawah ini:



Bagan 1. Alur kerja KM di USAID

(sumber: <http://knowledge.usaid.gov/>, 2015)

M (*Management*) / CIO (*Chief Information Officer*) / KM (*Knowledge Management*) beraspirasi untuk menghubungkan, mendistribusikan, dan mendistilasi pengetahuan institusional USAID. Adapun akses internal maupun publik terhadap sumber daya pusat di USAID yang berhubungan dengan KM meliputi: 1) *Development Experience Clearinghouse* (DEC), adalah sumber online terbesar yang didanai langsung oleh USAID baik secara teknis dan mencakup program dokumentasi. 2) *Library service* (layanan perpustakaan), fasilitas pencarian untuk buku- buku dan jurnal terbaru dari USAID seputar pembangunan internasional. 3) *Knowledge management support*, penerapan akan kolaborasi dan metode terbaru untuk meningkatkan hasil, membangun jaringan, dan memperkaya pengalaman (memiliki divisi tersendiri). 4) *Economics and social data*, merupakan fasilitas akses data statistik yang terkait dengan proses pembangunan, alat analisis data dan dukungan analisis kuantitatif. 5) *Seminars*, ajakan partisipasi dalam USAID-host seminar untuk berbagi pengetahuan dan untuk mengeksplorasi berbagai topik pembangunan, pendekatan inovatif, dan pengalaman yang beragam akan program pengembangan masyarakat.

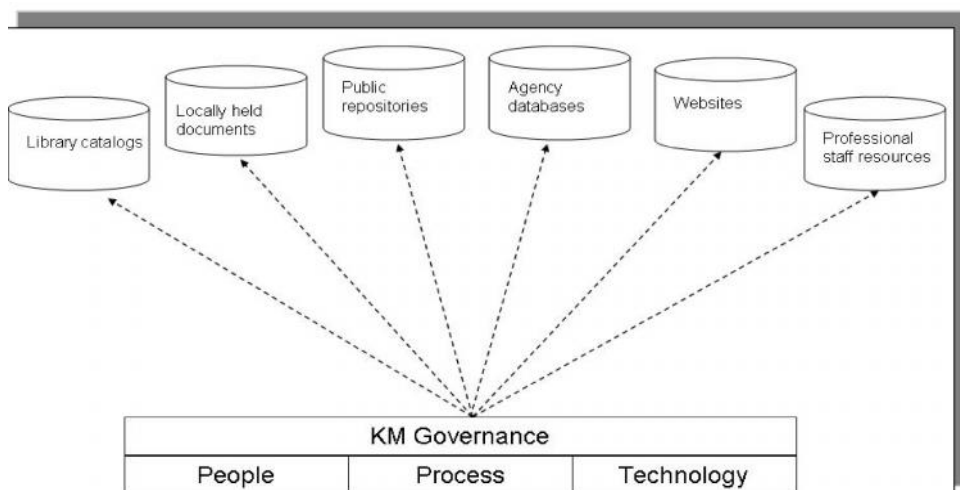
Dengan demikian, misi strategi KM organisasi ini secara sederhana adalah untuk memenuhi tantangan yaitu menghubungkan orang per orang, bekerja cerdas dan mendapatkan hasil yang maksimal. Perbedaan kunci yang dibuat USAID dalam bidang KM adalah perbedaan antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Strategi KM yang paling dasar menurut mereka terdiri dari tiga unsur kunci yaitu orang (*people*), proses (*process*) dan teknologi (*technology*). Keterkaitan antara unsur-unsur kunci tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut : 1) **Orang**, tujuan dari sebuah proses dan teknologi yaitu untuk membantu orang menambahkan nilai-nilai bagi organisasi. Bagi organisasi ini tidak ada perbaikan dari sebuah proses atau teknologi yang begitu berharga kecuali mereka didayagunakan oleh orang. 2) **Proses**, sebuah pemahaman yang menyeluruh tentang proses mengarah pada teknologi yang lebih baik dan keputusan personal. Seperti apa yang telah dimodifikasi dan ditingkatkan dari waktu ke waktu pada organisasi ini, proses mungkin kurang efisien dibandingkan jika keadaan sebelumnya telah direncanakan di awal. 3) **Teknologi**, keputusan akan pemanfaatan teknologi harus dilakukan oleh orang-orang dengan proses berpikir kreatif mereka. Keputusan akan teknologi yang salah dapat menjadi bumerang dari penambahan tekanan pada proses dan komponen orang.

Selama keberadaan USAID hingga saat ini, terdapat berbagai upaya pengelolaan pengetahuan yang sedang berlangsung. Strategi KM USAID selalu berusaha untuk mensintesis dan mempromosikan kegiatan berbagi pengetahuan dan sumber daya yang telah digunakan, serta meletakkan sebuah dasar yang kuat untuk membangun lintas organisasi untuk kemampuan KM itu sendiri. Untuk melakukan hal tersebut, organisasi ini mewujudkan strategi KM melalui tiga konsep kunci yaitu *KM Governance*, *Extended Enterprise*, dan *The Three Faces of USAID*.

KM Governance

USAID menyadari pentingnya kerjasama dalam upaya mengembangkan KM yang sukses, serta nilai-nilai dalam memanfaatkan solusi berbagi pengetahuan yang ada di seluruh bagian di USAID, KM menurut mereka bertujuan untuk mempromosikan prinsip-prinsip dan praktik terbaik untuk mengintegrasikan upaya-upaya yang pada akhirnya memberikan peningkatan solusi di setiap masalah. Dibentuk melalui perwakilan ahli subjek dan *stakeholder*, *KM Governance* ini kemudian membentuk berbagai kelompok kerja yang bersifat mendasar melalui program-program KM dan usaha menemukan keselarasan dengan strategi organisasi. Bekerja melalui keselarasan strategis, kelompok *KM Governance* kemudian dapat membangun dan mempromosikan standar informasi fundamental (yaitu, taksonomi, bahasa terkendali,

metadata dan lain-lain), menangkap berbagi pendekatan praktek terbaik, mempromosikan penggunaan komunitas kerja praktek untuk tujuan yang jelas di dalam masing-masing unit pada organisasi dan seluruh bagian di USAID.



Gambar 2. Peran KM Governance di USAID
(sumber: <http://knowledge.usaid.gov/>, 2015)

Extended Enterprise

Konsep ini menegaskan bahwa pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai usaha tidak hanya ditemukan di antara karyawan (orang) USAID, tetapi meluas ke banyak daerah dengan para mitra, donatur internasional, negara penerima bantuan, organisasi pembangunan, dan bahkan di antara pensiunan USAID sendiri. Untuk mengakses berbagai sumber pengetahuan mengharuskan mereka mengenali sumber yang berbeda, dan pada gilirannya dapat memberikan solusi yang unik baik secara kultural dan kontekstual serta relevan untuk pengetahuan yang mungkin diperoleh.

The Three Faces of USAID

Sebagai kerangka acuan untuk kebutuhan berbagi pengetahuan yang berbeda dalam Perluasan Perusahaan, strategi KM USAID memperkenalkan ide *The Three Faces of USAID*. Dalam menangkap pengetahuan dan berbagi *face* (wajah) masing-masing yang begitu penting dalam membantu mencapai tujuan pembangunan USAID, dan setiap pandangan yang berbeda tergantung di bagian mana mereka mewakili. Berikut *face* dari USAID :a) Operasional, meliputi pelayanan administrasi, proses, dan fungsi dukungan dari organisasi. b) Strategi, aspek ini sudah pasti ditemukan baik di dalam organisasi dan dalam setiap misi USAID, aspek ini menentukan strategi kebijakan organisasi, biro-biro, negara, dan rencana program. c) Lapangan, dalam memberikan bantuan kemanusiaan dan setiap pengembangan di lapangan melibatkan setiap mitra penting untuk generasi pengetahuan serta yang merupakan perpanjangan dari organisasi ini

Dengan strategi-strategi yang telah dilakukan tersebut, USAID selalu agresif untuk meningkatkan bentuk-bentuk pengetahuan baru agar berhasil melaksanakan berbagai inisiatif dari kerangka *The Global Commons Development* (GDC), dan pada akhirnya pengukuran sebenarnya dari keberhasilan strategi KM USAID adalah:1) Kemampuan mereka untuk mendapatkan jawaban atas dasar pertanyaan-pertanyaan faktual dari sumber otoritatif secara

tepat waktu diukur dalam jam atau hari. Untuk pertanyaan penelitian yang lebih kompleks yang membutuhkan analisis mendalam mungkin memerlukan waktu tambahan. 2) Kemampuan mereka untuk membuat *final blue print* dan disetujui untuk rencana strategis atau strategi teknis dalam hitungan bulan dalam menanggapi keadaan darurat yang kompleks di mana bantuan AS memiliki dampak signifikan. 3) Bakat mereka untuk bekerja lebih efisien dan dengan kualitas baik karena tahu di mana memperoleh informasi yang diperlukan dan atau dari siapa mereka mencari jawaban. 4) Kemampuan mereka untuk menyediakan tenaga kerja yang berpengetahuan sebagaimana tercantum dalam *the President's Management Agenda* (PMA) dan seperti yang diharapkan untuk hasil jangka panjang.

Simpulan

KM memiliki posisi yang strategis sekaligus vital bagi eksistensi sebuah organisasi dunia sekalipun, hal ini ditujukan untuk dapat bertahan pada kompetisi global saat ini. Hal ini pula yang disadari penuh oleh USAID sebagai sebuah organisasi yang memiliki wilayah kerja lintas negara. Budaya pengetahuan telah menjadi sebuah budaya positif dan mendarah daging bagi USAID dalam eksistensinya.

USAID telah mampu menjalankan KM secara berkesinambungan melalui divisi KM yang secara khusus dibentuk untuk menjalankan serangkaian kebijakan yang telah ditentukan oleh USAID dalam mempertahankan pelaksanaan tujuan organisasi yang sangat identik dengan budaya pengetahuan. Sebagai organisasi yang mendunia, USAID sudah sangat layak menerapkan sistem strategis sendiri dalam usaha pengelolaan pengetahuan untuk menjangkau setiap informasi yang terbaru dan dinamis sehingga dapat menjadi sebuah aset intelektual bagi keberlangsungan organisasi ini di era globalisasi.

Referensi

- Abell, Angela dan Nigel Oxbrow. (2001). *Competing With Knowledge: The Information Professional in the Knowledge Management*. London: Library Association Publishing.
- Bell, Daniel. (2006). Post-Industrial Society. Dalam Frank Webster (Ed.), *Theories of the Information Society 2nd Ed*. New York: Routledge.
- Davenport, Thomas H. dan Lawrence Prusak. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Nonaka, Ikujiro dan Hirotaka Takeuchi. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Pramudyo, C.S. (2007). "Perancangan Model Fungsi Collaborative Knowledge Retrieval pada Manajemen Pengetahuan Studi Kasus: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta." *Tesis pada Institut Teknologi Bandung*. Bandung: Institut Teknologi Bandung.
- St. Clairs, Guy. (2003). *Beyond Degrees: Profesional Learning for Knowledge Services*. Germany: K.G. Saur Munchen.
- The United States Agency for International Development (USAID). (2015). *Knowledge Management Support* pada <http://knowledge.usaid.gov/>. Akses pada 2 Januari 2015.
- Tobing, P.L. (2007). *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Turban, E. dan J. E Aronson (2001). *Decision Support System And Intelligent Systems, Prentice Hall International Edition*. New Jersey: USA.