

**KNOWLEDGE MANAGEMENT: PERAN TRANSFER KNOWLEDGE
TERHADAP AKUNTABILITAS DAN KINERJA APARATUR
PEMERINTAH DESA**

Siti Zuhroh

Arif Widyatama

arifutama@yahoo.com

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Panca Bhakti Palu

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the process of knowledge transfer in village government officials in Central Sulawesi, identify obstacles that occur during the process of applying knowledge transfer to village government officials in Central Sulawesi, identify the relationship between the performance of village government officials and the transfer of knowledge that occurs in village government officials in Central Sulawesi and Identify the relationship between the accountability of village government officials and the transfer of knowledge to village government officials in Central Sulawesi. This study uses explanatory research, a place of research in Sigi Regency with a total sample of 61 samples using random sampling. The analysis technique used is Multiple Linear Regression, hypothesis testing uses a significance level of $\alpha = 0.05$. Test the validity of the corrected item-total correlation technique ($r = 0.3$). Reliability test uses the Cronbach Alpha coefficient (coefficient $\alpha > 0.6$). The results of the hypothesis testing of the Competency Apparatus variable do not significantly influence Accountability in ADD Management, while the Internal Control System variable has a positive influence on Accountability in ADD Management.

Keywords: Budget participation, Cost Management Knowledge, Decentralization, Apparatus Performance

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini mengidentifikasi proses *transfer knowledge* pada aparat pemerintah desa di Sulawesi Tengah, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang terjadi selama proses penerapan *transfer knowledge* pada aparat pemerintah desa di Sulawesi Tengah, mengidentifikasi hubungan antara kinerja aparat pemerintah desa dengan *transfer knowledge* yang terjadi pada aparat pemerintah desa di Sulawesi Tengah dan Mengidentifikasi hubungan antara akuntabilitas aparat pemerintah desa dengan *transfer knowledge* pada aparat pemerintah desa di Sulawesi Tengah. Penelitian ini menggunakan *explanatory research*, tempat penelitian di Kabupaten Sigi dengan jumlah sampel sebanyak 61 sampel menggunakan *random sampling*. Teknik analisis yang digunakan Regresi Linear Berganda, uji hipotesis menggunakan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Uji validitas dengan tehnik corrected item-total correlation ($r = 0,3$). Uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach Alpha (koefisien $\alpha > 0,6$). Hasil analisis pengujian hipotesis variabel Kompetensi Aparatur tidak berpengaruh signifikan terhadap Akuntabilitas dalam Pengelolaan ADD, sedangkan variabel Sistem Pengendalian Internal memberikan pengaruh positif terhadap Akuntabilitas dalam Pengelolaan ADD.

Kata kunci : Partisipasi anggaran, *Cost Management Knowledge*, Desentralisasi, Kinerja Aparatur

PENDAHULUAN

Pemerintah Desa memiliki peran signifikan dalam pengelolaan proses sosial di dalam masyarakat. Tugas utama yang harus diemban pemerintah adalah bagaimana menciptakan kehidupan demokratis, memberikan pelayanan sosial yang baik sehingga dapat membawa warganya pada kehidupan yang sejahtera, rasa tenteram dan berkeadilan. Guna mewujudkan tugas tersebut, pemerintah dituntut untuk melakukan perubahan, baik dari segi kepemimpinan, kinerja birokrasi yang berorientasi pada pelayanan yang berkualitas dan bermakna, sehingga kinerja pemerintah benar-benar makin mengarah pada praktek *good local governance*, bukannya *bad governance*.

Pelaksanaan otonomi daerah, secara empiris juga membawa perubahan dan inovasi dari sistem penyelenggaraan pemerintahan desa yang merupakan ujung tombak pemerintahan yang berfungsi sebagai pengayom, pembina, pelayan, penggerak partisipasi masyarakat dan sub sistem dalam system penyelenggaraan pemerintahan nasional, sehingga kelurahan memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya berdasarkan adat istiadat setempat. Hal itu merupakan hak dari masyarakat desa yang memiliki keabsahan untuk dipenuhi sebagaimana yang dikehendaki dan merupakan kewajiban yang harus dilakukan Pemerintah desa agar bisa memperjuangkan kepentingan umum dengan efektif, efisien dan transparan (Sekretariat Jendral Depnagri, 2001).

Kinerja aparat pemerintah terutama didesa masih relatif rendah dan belum sepenuhnya bisa memenuhi harapan dan pilihan publik, ketika melaksanakan tugas pokok, fungsi, kewenangan, dan tanggung jawab, terutama dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat (Widodo, 2001). Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pembangunan didalam masyarakat desa dapat dilaksanakan dibawah pimpinan

Aparatur Pemerintah Desa. Aparatur Pemerintah Desa merupakan unsur yang harus ada dalam penyelenggaraan pemerintahan di desa. Berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang merupakan Aparatur Pemerintah Desa adalah Kepala Desa dan Perangkat Desa. Perbaikan kinerja aparat pelayanan publik merupakan salah satu isu penting dalam reformasi pelayanan publik di berbagai negara, termasuk Indonesia. Tuntutan perbaikan kinerja aparat publik semakin besar jika dikaitkan dengan upaya Pemerintah untuk meningkatkan daya saing negara dalam persaingan global. Salah satu factor yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja aparat pemerintah desa adalah rendahnya instansi pemerintah dalam mendukung proses transfer *knowledge*, karena instansi tidak menganggap bahwa pengetahuan merupakan asset penting dan sangat berharga bagi suatu organisasi (Wang & Wang, 2016). Transfer *Knowledge* merupakan suatu proses pengubahan *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* agar dapat diterima dengan lebih mudah oleh pihak lain. Transfer pengetahuan tersebut dapat dilakukan dengan cara melakukan percakapan secara tatap muka, ikut dalam forum pengetahuan, dan lainnya. Transfer pengetahuan dalam suatu organisasi memberikan pengaruh terhadap kesuksesan dan kompetitivenes sebuah organisasi (Syed- Ikhsan dan Rowland, 2004).

Akuntabilitas menjadi salah satu unsur pokok dalam mewujudkan *good governance* yang sedang dilakukan oleh bangsa Indonesia pada saat ini. *Good governance* adalah mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang substansial penerapannya untuk menunjang pembangunan yang stabil dengan syarat utama efisien dan merata (Bappenas, 2003). Menurut Sedarmayanti, perlu diperhatikan adanya mekanisme untuk meregulasi akuntabilitas pada setiap instansi pemerintah dan memperkuat peran dan

kapasitas parlemen serta tersedianya akses yang sama pada informasi masyarakat luas. Menurut Yusuf Ateh Kepala Bidang Akuntabilitas Kantor Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, karena hingga saat ini Pemerintah Indonesia juga belum menunjukkan kemampuan pertanggung jawabannya, padahal salah satu ciri pemerintahan yang akuntabel adalah memiliki pengukuran, tujuan dan sasaran program yang diusulkan. Oleh karena itu pula pemerintah akan lebih menekankan aspek akuntabilitas pemerintahan dalam reformasi birokrasi pemerintahan.

Rendahnya kemampuan aparat pemerintah dalam menyajikan akuntabilitas dikarenakan karena rendahnya pengetahuan aparat pemerintah tersebut. Pengetahuan adalah proses manusia yang secara dinamis menjustifikasikan keyakinan individual menuju kebenaran (Nonaka, Toyama, dan Konno 2001). Pengetahuan bersifat dinamis dan kontekstual, hal ini perlu ditegaskan untuk membedakan pengetahuan dengan informasi (Von Hayek 1945). Salah satu faktor penting dalam knowledge manajemen adalah transfer pengetahuan dalam suatu organisasi. Aktivitas transfer pengetahuan terkait waktu dan tempat adalah dua dari serangkaian proses manajemen pengetahuan yang perlu diseimbangkan (Dixon, 2000). Untuk mencapai manajemen pengetahuan yang terbaik dan terefektif maka sebuah organisasi harus mengerahkan seluruh elemen organisasi untuk menjadikan pengetahuan tersedia di dalam bisnis tertentu seperti teknologi, personalia struktur, dan kultur organisasi (Donoghue et al,1999).

TINJAUAN TEORITIS

Knowledge-Based Theory of the Firm

Salah satu dari permasalahan yang sering dihadapi oleh suatu organisasi adalah sumber daya yang dimilikinya sebagian besar hanya mengetahui pengetahuan yang sesuai tugas dari pekerjaannya saja dan ketergantungan dari sebagian besar tugas dan inovasi organisasi hanya dari salah satu

bentuk pengetahuan khusus saja (Spender, 1996). Sebagaimana yang kita ketahui bahwa Pengetahuan dapat meningkatkan efektivitas kegiatan suatu organisasi dan pengelolaan informasi (Jaroslaw PL. 2015). *Knowledge-based theory of the firm* merupakan sebuah teori yang menganggap pengetahuan sebagai sumber daya strategis yang penting (De Carolis, 2002).

Knowledge-based theory of the firm menganggap pengetahuan sebagai sumber daya strategis yang sangat khusus yang tidak terdepresiasi dalam faktor ekonomi tradisional yang dilakukan, dan dapat menghasilkan hasil yang meningkat. Teori ini merupakan perpanjangan dari *Resource-based view theory*, dan kemampuan membuat ekstensi yang memungkinkan (Malerba dan Orsenigo, 2000). Kogut dan Zander (1992) mengemukakan bahwa *Knowledge-based theory of the firm* menganggap pengetahuan itu merupakan sumber daya khas perusahaan yang unik. Sumber pengetahuan sangatlah penting untuk memastikan bahwa keunggulan kompetitif dari perusahaan yang berkelanjutan (Wiklund dan Shepherd, 2003). *Knowledge-based theory of the firm* menyatakan bahwa organisasi itu ada untuk membuat, mentransfer dan mengubah pengetahuan menjadi kompetitif yang menguntungkan (Kogut dan Zander, 1992). Sehingga perusahaan dapat terus berkembang dan mampu menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Aspek fokus dalam *Knowledge-based theory of the firm* adalah integrasi pengetahuan. Grant (1996) menyatakan bahwa jantung dari teori *knowledge-based theory of the firm* adalah integrasi pengetahuan yang merupakan gagasan peran utama dari perusahaan dan esensi kemampuan organisasi. Literatur tentang integrasi pengetahuan membedakan antara "proses integrasi pengetahuan" dan "integrasi pengetahuan." Proses integrasi pengetahuan teknologi informasi melibatkan tindakan anggota kelompok, dimana mereka berbagi pengetahuan individu dalam kelompok dan menggabungkannya untuk menciptakan

pengetahuan baru. Sebaliknya, integrasi pengetahuan adalah hasil dari proses ini, yang terdiri dari kedua pengetahuan bersama antar individu dan gabungan pengetahuan yang muncul dari interaksi mereka (Okhuysen dan Eisenhardt, 2002). Integrasi pengetahuan yang sukses mensyaratkan bahwa individu yang bersangkutan memiliki basis yang mendasari domain pengetahuan bersama (Nelson dkk, 1996; Reich dkk, 1996; Reich dkk, 2000) atau pengetahuan umum (Grant, 1996). *Knowledge-based theory of the firm* menunjukkan bahwa alasan utama untuk keberadaan perusahaan adalah kemampuan yang unggul untuk mengintegrasikan pengetahuan, untuk penerapan pengetahuan yang ada pada tugas-tugas serta untuk penciptaan pengetahuan baru (Grant, 1996).

Knowledge-based theory of the firm dikatakan sebagai evolusi logis dari *Resource-based view theory* dari perusahaan, mengingat bahwa itu adalah cara untuk menggabungkan evolusi temporal sumber daya dan kemampuan untuk mempertahankan keunggulan yang kompetitif (Helfat dan Peteraf, 2003). Kemampuan manajemen dan kompetensi, pengetahuan teknis atau rutinitas organisasi, menjadi penentu utama kinerja perusahaan (Dess et al., 1995). Kemampuan dan kapasitas dapat menyebabkan kinerja organisasi unggul, karena secara spesifik untuk setiap organisasi dapat mampu menghasilkan keunikan dari organisasinya, sehingga sulit untuk ditiru oleh pesaingnya (Rugman dan Verbeke, 2002). Davindson dan Voss (2002) mendefinisikan *Knowledge Management* sebagai system yang memungkinkan suatu organisasi menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja organisasi.

Terdapat dua jenis dalam knowledge management, yaitu:

1. *Tacit Knowledge* (Pengetahuan Implisit), merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dan sangat sulit untuk diformalisasikan, sulit dikomunikasikan atau dibagi

dengan orang lain. Pemahaman yang melekat didalam pengetahuan individu tersebut masih bersifat subjektif. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang sangat bersifat pribadi dan sangat susah dibentuk. *Tacit knowledge* memiliki dua dimensi, yaitu pertama, dimensi teknis yang mencakup berbagai macam keterampilan atau keahlian yang sulit diformalkan. Dimensi ini sangat subjektif dan pemahaman yang dimiliki oleh seseorang tersebut sangat bersifat pribadi, intuitif, dugaan dan inspirasi yang muncul dari pengalaman. Kedua, dimensi kognitif, yaitu yang terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, nilai-nilai dan emosi, sehingga dimensi ini tidak mudah diartikulasikan. Dimensi dari tacit ini membentuk cara kita menerima dunia di sekeliling kita.

2. *Explicit Knowledge* (Pengetahuan Eksplisit), merupakan pengetahuan yang dimiliki seseorang yang dapat diekspresikan dalam bentuk kata-kata. Pengetahuan ini senantiasa siap untuk ditransfer kepada orang lain secara formal dan sistematis.

Kedua jenis pengetahuan tersebut bila dikonversikan akan menghasilkan atau melahirkan empat macam mode konversi, yaitu:

1. Konversi dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* melalui proses sosialisasi.
2. Konversi dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* melalui proses eksternalisasi
3. Konversi *explicit knowledge* ke *explicit knowledge* melalui proses kombinasi
4. Konversi *explicit knowledge* ke *tacit knowledge* melalui proses internalisasi

Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan baik yang bersifat spontan, terstruktur maupun tidak terstruktur merupakan hal yang sangat

vital bagi kesuksesan organisasi. Berbagai macam cara yang dapat dilakukan untuk mentransfer pengetahuan di antaranya dengan memberikan tugas-tugas baru kepada anggota organisasi sehingga diharapkan dapat membantu menyerap dan melahirkan pengetahuan baru. Strategi yang dapat ditempuh oleh organisasi sehingga proses transfer pengetahuan dapat berlangsung dengan efektif antara lain dapat dilakukan dengan cara mendesain ruang percakapan dan melakukan pecan pengetahuan atau forum terbuka (Sangkala, 2007).

Transfer pengetahuan melalui pembicaraan antarindividu dapat berlangsung tidak hanya melalui cara-cara manajemen tradisional, tetapi juga dapat dilakukan dengan mengikuti kecenderungan kantor yang sudah bersifat virtual. Bagi knowledge worker, percakapan merupakan cara mengungkapkan apa yang mereka ketahui, berbagi dengan para koleganya dan dalam proses tersebut sering kali tercipta pengetahuan baru bagi suatu organisasi. Transfer pengetahuan yang berlangsung di dalam organisasi seharusnya terjadi karena kedua belah pihak didasari oleh perasaan yang tulus dan sukarela. Disinilah tantang bagi suatu organisasi untuk menciptakan kultur di mana anggota organisasi mau berbagi pengetahuan yang dimilikinya. Cara yang paling mudah untuk mendorong karyawan serius berbagi pengetahuan adalah dengan menghilangkan rintangan mengalirnya pengetahuan kesemua level dalam suatu organisasi. Transfer pengetahuan jug adapt dilakukan dengan menggunakan metode piknik dan metode workshop atau kegiatan lainnya yang semuanya terjadwal dengan ketat sehingga tidak ada waktu bagi peserta untuk berbicara mengenai apa yang mereka ingin bicarakan dan dengarkan.

Transfer pengetahuan merupakan proses yang relative sangat sulit dilakukan karena tergantung kepada jenis pengetahuan yang ingin ditransfer (Sangkala, 2007). Pengetahuan yang bersifat eksplisit mungkin agak mudah ditransfer melalui prosedur tertentu, atau

melalui dokumen dan database. Akan tetapi bila pengetahuan tersebut berupa tacit knowledge akan memerlukan kontak yang lebih luas. Transfer pengetahuan misalnya dapat dilakukan melalui kerjasama, mentoring atau pemagangan. Organisasi yang berkomitmen melakukan pentransferan tacit knowledge sering kali harus menyusun program mentoring di mana para pegawai senior diharapkan mau mentransfer pengetahuannya kepada yang lebih junior.

Akuntabilitas Publik

Konsep akuntabilitas mulai dikaji secara intensif pada sektor publik seiring dengan berkembangnya konsep mengenai reinventing government (Osborne dan Gaebler, 1993). Penulis yang berbeda, yaitu Osborne (2010) dan Christensen, et.al. (2007) menjelaskan bahwa sejalan dengan penekanan akuntabilitas pada reinventing government, ternyata konsep akuntabilitas juga masuk sebagai fokus utama dalam Manajemen Publik Baru atau yang sering kali disebut dengan istilah *New Public Management* (NPM). Oleh karenanya, akuntabilitas dapat dikatakan sebagai faktor pembeda utama antara kajian Administrasi Publik Klasik (*old Public Administration*) dengan *New Public Management*. Hal ini bermakna bahwa akuntabilitas harus dilaksanakan oleh organisasi sektor publik moderen sebagai cerminan upaya meningkatnya keberpihakan terhadap kepentingan publik.

Akuntabilitas publik adalah sesuatu yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian ukuran atau standar penyelenggaraan penyusunan kebijakan publik dengan peraturan hukum dan perundang-undangan yang berlaku untuk organisasi publik yang bersangkutan. Pada dasarnya, setiap pengambilan kebijakan publik akan berdampak pada sekelompok orang atau seluruh masyarakat, baik dampak yang menguntungkan atau merugikan, maupun langsung atau tidak langsung. Oleh karena itu, penyusun kebijakan publik harus dapat mempertanggungjawabkan setiap kebijakan yang diambilnya.

Akuntabilitas sangat terkait dengan transparansi, dapat dikatakan tidak ada akuntabilitas tanpa adanya transparansi.

Pada dasarnya, akuntabilitas publik adalah pemberian informasi dan pengungkapan atas aktivitas dan kinerja finansial pemerintah daerah kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan tersebut. Pemerintah baik pusat maupun daerah, harus bisa menjadi subyek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik, yaitu hak untuk diberi informasi, didengar aspirasinya dan diberi penjelasan (Mardiasmo, 2004). Sejak diterbitkannya Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, instansi pemerintah wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan pengelolaan sumber dayanya dengan menyusun laporan akuntabilitas kinerja pemerintah (LAKIP).

Koppel dalam Aman, Al-Shbail, dan Mohammed (2013) menjelaskan bahwa akuntabilitas memiliki sejumlah dimensi yang membantu mengukur sejauh mana sebuah organisasi pada sektor publik mampu menjalankan akuntabilitasnya, di antaranya:

1. Transparansi, yaitu merujuk pada kemudahan akses untuk mendapat informasi terkait dengan fungsi dan kinerja dari organisasi.
2. Pertanggungjawaban, yaitu merujuk pada praktik untuk memastikan individu dan atau organisasi bertanggung jawab atas tindakan dan aktivitasnya, memberikan hukuman pada tindakan yang salah dan memberikan penghargaan atas kinerja yang baik.
3. Pengendalian, yaitu merujuk pada situasi bahwa organisasi melakukan secara tepat apa yang menjadi perintah utamanya.
4. Tanggung jawab, yaitu merujuk pada organisasi hendaknya dibatasi oleh aturan hukum yang berlaku.
5. Responsivitas, yaitu merujuk pada organisasi menaruh minat dan berupaya untuk memenuhi harapan

substantif para pemangku kepentingan yang bentuknya berupa artikulasi permintaan dan kebutuhan.

Kinerja Aparat Pemerintah Desa

Menurut Widodo (2005) kinerja adalah merupakan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Salah satu kinerja aparat dapat diartikan sebagai suatu bentuk ukuran efisiensi dan efektivitas tidaknya suatu organisasi dijalankan. Aparat atau Aparatur adalah orang-orang yang menjalankan roda pemerintahan. Aparatur pemerintah dapat digambarkan ibarat sebuah kapal maka aparatur adalah nahkoda kapal tersebut yang mesti harus tahu untuk apa kapal tersebut, bagaimana menjalankannya dan kemana tujuan kapal tersebut, maksudnya disini adalah aparatur pemerintah merupakan faktor yang amat sangat penting terhadap berjalannya roda pemerintahan. Menurut A.W. Widjaja (2006) pegawai adalah merupakan tenaga kerja jasmaniyah maupun rohaniyah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Berdasarkan definisi diatas dapat diketahui bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dikategorikan sebagai explanatory research yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Cooper & Schindler dalam Hartono (2010:12). Penelitian ini memfokuskan pada pengungkapan dan penjelasan secara ilmiah mengenai ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini juga akan

melakukan pemetaan serta menginvestigasi faktor-faktor yang menentukan akuntabilitas dan transparansi oleh Pemerintah Desa. Penelitian akan difokuskan untuk menguji secara empiris sekaligus memetakan faktor-faktor yang memengaruhi individu yang bekerja dalam Pemerintah Desa dalam mengelola Alokasi Dana Desa (ADD).

Penelitian akan dilakukan dalam beberapa tahap. Tahap pertama, peneliti melakukan observasi di lapangan dan studi literatur terkait permasalahan/fenomena yang akan diteliti. Tahap kedua, peneliti merumuskan masalah penelitian. Tahap ketiga, pengumpulan data untuk menjawab permasalahan penelitian. Tahap keempat, peneliti akan melakukan analisis dan olah data terhadap data yang telah terkumpul. Tahap terakhir, interpretasi data dan pengambilan keputusan oleh peneliti.

Populasi penelitian ini adalah aparatur pemerintah Desa Kabupaten Sigi yang berjumlah sekitar 170 orang yang mewakili masing-masing desa di Kabupaten Sigi. Sampling Method menggunakan random sampling. Penelitian ini menggunakan seluruh dari populasi sebagai sampel.

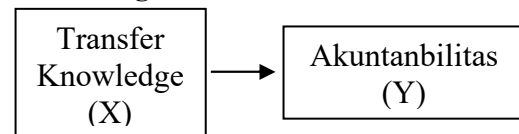
Berdasarkan rumus diatas maka diperoleh sampel sejumlah 61 Desa, dimana masing-masing Desa akan diwakilkan oleh seorang aparatur desa. Sehingga jumlah kuesioner yang akan disebar sejumlah 61 Aparatur Pemerintah Desa.

4.3 Analisis Data

Pengujian ini akan dilakukan dengan menggunakan *regression* (regresi berganda). Kuncoro (2009 :236) mengatakan bahwa analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis seberapa jauh variasi perubahan variabel independen mampu dijelaskan oleh seluruh variabel independen yang dimasukkan dalam model. Kaidah pengujian signifikansi 0,05 lebih kecil atau sama dengan probabilitas sig 0,05 ,maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya signifikan. Pola hubungan antar variabel dapat dilihat pada gambar berikut

Gambar 4.1

Model Regresi Sederhana Model Pertama



Berdasarkan model penelitian diatas, maka persamaannya adalah sebagai berikut :

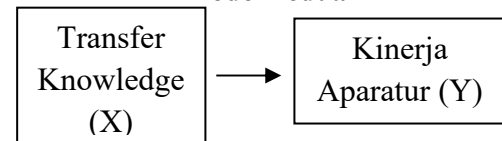
$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X + \varepsilon$$

Dimana :

X = Transfer Knowledge

Y_1 = Akuntabilitas

Gambar 4.2 Model Regresi Sederhana Model kedua



Berdasarkan model penelitian diatas, maka persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = \alpha + \beta_2 X + \varepsilon$$

Dimana :

X = Transfer Knowledge

Y_2 = Kinerja Aparatur

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Regresi

Regresi linier adalah merupakan salah satu alat analisis statistic non parametric yang berfungsi menganalisis keterkaitan dan keterhubungan diantara variable penelitian yang berbeda, yaitu variabel dependent dan variabel independent dengan membutuhkan data terdiri dari beberapa kelompok hasil observasi atau pengukuran.

Uji regresi menggambarkan hubungan antara *Transfer Knowledge* terhadap Akuntabilitas Pemerintah desa yang searah. Nilai konstanta (a) adalah 2.091, menunjukan bahwa jika *Transfer Knowledge* di abaikan atau bernilai 0, maka Akuntabilitas akan bernilai 2.091. Nilai koefisien regresi 0.299, menerangkan bahwa variabel *Transfer Knowledge* mempunyai pengaruh positif terhadap Akuntabilitas sebesar 29.9%. Hubungan antara Transfer Knowledge terhadap Akuntabilitas ditunjukkan pada Nilai

koefisien korelasi (Multi R) sebesar 30.3 %. Nilai Adjusted R Square diperoleh sebesar 0.086. Nilai tersebut menunjukkan besarnya pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

Hasil penguian regresi menggambarkan hubungan antara Transfer Knowledge terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Desa yang searah. Nilai konstanta (a) adalah -0.227, menunjukkan bahwa jika Transfer Knowledge di abaikan atau bernilai 0, maka Akuntabilitas akan bernilai -0.227. Transfer Knowledge mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur sebesar 1.221. Hubungan antara Transfer Knowledge terhadap Kinerja Aparatur ditunjukkan pada Nilai koefisien korelasi (Multi R) sebesar 33.6 %. Nilai Adjusted R Square diperoleh sebesar 0.107. nilai tersebut menunjukkan besarnya pengaruh *Transfer Knowledge* terhadap Kinerja aparat Pemerintah Desa.

A. Hubungan antara Akuntabilitas dengan *Transfer Knowledge* yang terjadi pada aparat pemerintah desa di Sulawesi Tengah.

Akuntabilitas merupakan konsep yang terus menerus mengalami perkembangan dan terus menerus digunakan karena memberikan citra transparansi dan kepercayaan bagi yang menjalankannya dengan tujuan agar setiap keputusan maupun sumberdaya yang digunakan semakin hari semakin tinggi intensitasnya. Akuntabilitas publik memiliki tiga fungsi utama (Bovens, 2007), yaitu:

- a. Untuk menyediakan kontrol demokratis (peran demokrasi); dengan membangun suatu sistem yang melibatkan stakeholders dan users yang lebih luas (termasuk masyarakat, pihak

swasta, legislatif, yudikatif dan di lingkungan pemerintah itu sendiri baik di tingkat kementerian, lembaga maupun daerah)

- b. Untuk mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan (peran konstitusional)
- c. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (peran belajar).

Para perangkat desa merupakan pamong desa yang diharapkan dapat menjadi pengayom masyarakat. Namun masih ada pengelolaan pemerintah desa dalam konteks ini yang masih lemah dalam akuntabilitas dan transparansi pemerintah desa. Akuntabilitas yang ada di desa SIGI masih jauh dari kesempurnaan, karena pemerintah desa yang ada di SIGI secara umum tidak dapat menggunakan dana desa secara akuntabel. Ini disebabkan masih lemahnya kemampuan pemerintah desa dalam mengurus administrasi pemerintahan. Lemahnya kemampuan SDM disebabkan karena lemahnya *transfer knowledge* yang ada di desa. Hal ini sesuai dengan hasil uji regresi yang menunjukkan bahwa hanya 29.9% *Transfer Knowledge* mempunyai peran dalam mewujudkan akuntabilitas public desa. Menurut Aparat Desa lemahnya *transfer knowledge* di antara aparat desa dikarenakan karena diantara pegawai masih enggan dalam berbagi pengetahuan yang dimilikinya dan juga fasilitas yang ada di desa masih sangat kurang, misalnya seperti fasilitas internet yang dapat digunakan pegawai untuk memperoleh informasi-informasi baru terutama berkaitan dengan pengelolaan keuangan desa.

B. Hubungan antara Kinerja Aparat Pemerintah Desa dengan *Transfer*

Knowledge yang terjadi pada aparat pemerintah desa di Sulawesi Tengah.

Kegiatan *Knowledge Management* biasanya dikaitkan dengan tujuan organisasi untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi. (Irene, 2017). Kinerja aparat pemerintah dapat diartikan sebagai suatu bentuk ukuran efisiensi dan efektifitas tidaknya suatu organisasi. Sebagaimana Handoko (1986, 7) mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja seseorang ada dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, dan efektivitas adalah kemampuan seseorang untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pegawai yang efektif adalah seorang yang dapat memilih pekerjaan yang dapat dilakukan atau metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Selama ini kinerja pemerintah sector desa di wilayah SIGI Provinsi Sulawesi Tengah dalam melayani pelayanan public belum terbilang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan responden, dimana pegawai desa kurang perberan dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program serta kurang berperan dalam mengelola, mengatur, dan memilih pegawai pada unit/sub unit. Hal ini disebabkan rendahnya komunikasi yang terjalin di antara para pegawai pemerintah desa guna menciptakan pengetahuan-pengetahuan baru. Di pemerintahan desa yang ada SIGI *Transfer knowledge* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja aparat pemerintah desa, meskipun belum

maksimal, hal ini dikarenakan pemerintah desa yang ada di SIGI masih sangat kurang menyadari bahwa pengetahuan itu penting dan merupakan asset bagi suatu organisasi serta pengetahuan itu ada pada orang dan bukan pada sistem, meskipun sistem punya data dan informasi yang dapat membantu proses pengetahuan. Sehingga pemerintah desa masih sangat lemah dalam menciptakan pengetahuan baik melalui proses social maupun melalui interaksi antara individu-individu dalam kehidupan sehari-hari mereka.

C. Proses Transfer Knowledge yang ada pada aparat pemerintah desa di Sulawesi Tengah.

Knowledge Management bertujuan untuk menciptakan pengetahuan baru melalui proses inovasi serta mewujudkannya dalam bentuk produk atau jasa. Berdasarkan pemikiran ini, organisasi perlu mengelola *intellectual capital*-nya dan menyediakan sarana, serta enabler untuk pengembangannya sehingga dapat menghasilkan tindakan nyata yang mendorong peningkatan kinerja organisasi (Mirawati P dan Andreas B, 2009). Nonaka (1994) menunjukkan bahwa salah satu aspek yang paling penting dari manajemen pengetahuan adalah transfer pengetahuan dari satu individu ke individu yang lain. Transfer pengetahuan dalam suatu organisasi bermanfaat memberi pengaruh terhadap kesuksesan dan kompetitivenes sebuah organisasi (Syed-Ikhsan dan Rowland, 2004). Bupati Bintan H Apri Sujadi S.Sos dalam pidatonya mengatakan bahwa Pengelolaan dan perencanaan penggunaan keuangan desa yang tidak disiapkan secara matang, ditambah dengan pengetahuan aparat desa yang minim dalam mengelola dan

mempertanggungjawabkan keuangan desa acapkali menjadi problematika tersendiri di setiap desa. Menurut Beliau *Transfer knowledge* diharapkan dapat atau mampu mengurangi problematika system keuangan daerah dan Desa, sehingga desa dapat mempertanggungjawabkan akuntabilitasnya.

Pada pemerintahan Desa yang ada di Kabupaten SIGI provinsi Sulawesi Tengah proses *transfer knowledge* masih sangat rendah. Dimana pelayanan pemerintahan desa yang belum produktivitas dikarenakan masih rendahnya kualitas sumber daya manusia atau aparat pemerintah desa. Hal ini digambarkan oleh lambatnya pelayanan ke masyarakat desa dalam melakukan pengurusan administrasi. Serta proses dalam mempertanggung-jawabkan laporan keuangan desa selalu lambat.

D. Factor-faktor yang menghambat proses penerapan transer *knowledge* pada aparat pemerintah desa di Sulawesi tengah.

Minimnya akses informasi yang ada di desa Sigi dan minimnya pengetahuan masyarakat desa menjadi salah satu penyebab lemahnya kapasitas desa, baik pada masyarakatnya maupun perangkat desa. Kesemuanya ini bersumber karena tidak adanya kebijakan pembangunan yang adil bagi masyarakat desa pada umumnya. Desa-desa yang ada di kabupaten SIGI hampir tidak pernah mengalokasikan dana bagi peningkatan kapasitas sumber daya manusia baik bagi warganya maupun perangkat desa, terlihat dari kurangnya fasilitas (misal: computer, internet dan lain sebagainya) dan pengetahuan aparat desa dalam menyelesaikan suatu tugas, terutama yang berkaitan

dengan pembukuan. Hal ini membuat lemahnya motivasi sumber daya manusianya untuk saling mentransfer knowledge. Hal ini sejalan dengan pendapat Szulanski (1996), yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi proses transfer knowledge adalah:

- a. Pengetahuan yang ditransfer: pengetahuan tersebut ambigu atau pengetahuan yang ditransfer tidak dapat dipercaya.
- b. Sumber pengetahuan: keinginan untuk berbagi rendah, pengetahuan yang dihasilkannya tidak dipercaya oleh pihak penerima.
- c. Penerima pengetahuan: keinginan untuk menerima pengetahuan dari luar, kemampuan menyerap pengetahuan dan kemampuan menyimpan pengetahuan rendah.
- d. Hubungan antara penerima dan sumber pengetahuan yang kurang baik

Analisis Deskripsi Variabel Deskripsi Variabel *Transfer Knowledge* (X)

Pada variabel transfer knowledge menggunakan model distribusi frekuensi kategori dalam *skala likert* yang diurutkan berdasarkan bobot sangat tidak setuju/ sangat tidak puas, sampai sangat setuju/sangat puas (dari skor 1 sampai skor 5).

Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel transfer knowledge menunjukkan bahwa sebanyak 79 responden atau sebesar 46.3% menyatakan setuju, dalam artian bahwa *transfer knowledge* diperlukan para pegawai desa untuk mengembangkan dan menciptakan kinerja yang bagus bagi desa. Pada distribusi frekuensi variabel ini nilai mean terbesar terdapat pada item pertanyaan ke-5 (4,64) dan pertanyaan ke-10 (4,62) yang berarti bahwa responden sangat setuju bahwa pengetahuan tentang

internet sangatlah penting bagi seluruh staf dan pimpinan aparat desa, hal ini dikarenakan internet merupakan media atau sarana yang sesuai untuk mendapatkan dan menyebarkan informasi. Dengan adanya internet akan membuat kerja pegawai pemerintahan desa lebih efektif dan efisien.

Nilai terendah pada item pertanyaan ke-7 dan 13 (3,81), yang berarti bahwa proses mentransfer pengetahuan yang ada dalam pemerintah desa masih sangatlah rendah. Pemerintah desa belum menemukan metode yang pas untuk para pegawai desa saling mentransfer pengetahuannya.

Deskripsi Variabel Akuntabilitas (Y1)

Pada variabel Akutabilitas Publik menggunakan model distribusi frekuensi kategori dalam *skala likert* yang diurutkan berdasarkan bobot tidak setuju sampai sangat setuju (dari skor 1 sampai skor 4).

Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Akuntabilitas publik menunjukkan bahwa sebanyak 84 responden atau sebesar 49.3% menyatakan setuju, dalam artian bahwa Akuntabilitas publik diperlukan di desa untuk mewujudkan desa yang *good governance*, sehingga dapat menunjang pembangunan desa yang stabil. Pada distribusi frekuensi variabel ini nilai mean terbesar terdapat pada item pertanyaan ke-5 yaitu sebesar 3.68 yang berarti bahwa responden sangat setuju bahwa Aparat desa harus taat dan patuh terhadap peraturan perundang-undangan atau peraturan pemerintah desa untuk menciptakan akuntabilitas desa. Dengan terjadinya akuntabilitas, desa dapat menunjukkan pelaporan keuangannya yang terbuka atau transparansi, akuntabel dan bertanggung jawab. sehingga menjauhkan kesan buruk terhadap desa, misalnya kesan korupsi dan lain sebagainya.

Nilai terendah pada item pertanyaan ke-2 yaitu 3.04, yang berarti bahwa para aparat desa yang ada di SIGI masih sangat lambat dalam menyelesaikan tugasnya (Penyelesaian tugas tidak tepat waktu).

Deskripsi Variabel Kinerja Aparat Pemerintah (Y2)

Pada variabel Kinerja Aparat Pemerintah menggunakan model distribusi frekuensi kategori dalam *skala likert* yang diurutkan berdasarkan bobot 1-9 yang dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Skala 1-3 : Kinerja di bawah rata-rata
- b. Skala 4-6 : Kinerja rata-rata
- c. Skala 7-9 : Kinerja di atas rata-rata

Hasil tabulasi data ordinal yang diperoleh dari masing-masing responden dengan pernyataan tentang kinerja aparat pemerintah yang terdiri dari 9 item pernyataan.

Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel kinerja aparat desa menunjukkan kinerja aparat rata-rata bagus. Pada distribusi frekuensi variabel ini nilai mean terbesar terdapat pada item pertanyaan ke-4 yaitu sebesar 5.23 yang berarti bahwa responden yang ada dalam penelitian ini ikut andil dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang diamati pada unit/sub unit yang ada di pemerintahan desa. Nilai terendah pada item pertanyaan ke-6 yaitu 4.71, pertanyaan yang berarti bahwa para aparat desa yang ada di SIGI masih sangat lambat dalam menyelesaikan tugasnya (Penyelesaian tugas tidak tepat waktu).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah penulis melakukan analisa mengenai transfer knowledge, akuntabilitas dan kinerja aparatur dari Pemerintah Desa yaitu:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa data telah diperoleh dari hasil kusioner dengan responden bahwa Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel transfer knowledge menunjukkan bahwa sebanyak 79 responden atau sebesar 46.3% menyatakan setuju, dalam artian bahwa *transfer knowledge* diperlukan para pegawai desa untuk mengembangkan dan menciptakan kinerja yang bagus bagi desa.

2. Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Akuntabilitas publik menunjukkan bahwa sebanyak 84 responden atau sebesar 49.3% menyatakan setuju, dalam artian bahwa Akuntabilitas publik diperlukan di desa untuk mewujudkan desa yang *good governance*, sehingga dapat menunjang pembangunan desa yang stabil.
3. Distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel kinerja aparat desa menunjukkan kinerja aparat rata-rata bagus. Pada distribusi frekuensi variabel ini nilai mean terbesar terdapat pada item pertanyaan ke-4 yaitu sebesar 5.23 yang berarti bahwa responden yang ada dalam penelitian ini ikut andil dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang diamati pada unit/sub unit yang ada di pemerintahan desa.

Saran

1. Para pejabat kepala dinas pemerintah provinsi sulawesi tengah hendaknya melibatkan seluruh Kabag/kasubag dari tingkat dalam penyusunan anggaran.
2. Penempatan kualifikasi pendidikan (*background* lulusan ekonomi) dapat dijadikan pertimbangan dalam penempatan aparatur (pejabat).
3. Konflik-konflik internal yang disebabkan tumpang tindihnya tugas dan wewenang, dapat diminimalisir dengan peraturan yang tegas mengenai pemishan tugas dan wewenang Pengguna Anggaran (PA), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) dalam pengadaan barang/jasa.
4. Pentingnya bentuk pelatihan-pelatihan yang dilakukan agar meningkatkan pengetahuan yang

dimiliki oleh aparatur desa dalam meningkatkan kinerja aparatur Desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Aman, A., T. A. Al-Shbail, dan Z. Mohammed. (2013). Enhancing Public Organization Accountability through E-Government System. *International Journal of Conceptions on Management and Social Science*, 1(1): 15-21
- Bappenas. (2003). Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi.
- Christensen, T., P. Laegreid, P. G. Roness, dan K.A. Rovik. (2007). *Organization Theory and The Public Sector: Instrumen, Culture and Myth*. Routledge. New York, NY.
- Davidson, Carl, Philip Voss., (2002), "Knowledge Management An Introduction To Creating Competitive Advantage From Intellectual Capital", New Zealand: Tandem Press
- De Carolis, D. (2002). The Role of SocialCapital and Organizational Knowledge in Enhacing Entrepreneurial Opportunities in High-Technology Environments. In Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, 699-709.
- Departemen Dalam Negeri. (2001). Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Bidang Otonomi Daerah. Jakarta: Sekretariat Jendral Depnagri.
- Dess, G. G., Gupta, A., Hennart, J., & Hill, C. W. L. (1995). Conducting and integrating strategy research at the international, corporate, and business levels: Issues and directions. *Journal of Management*, 21,357-393.
- Dixon, N. M. (2000), *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They*

- Know, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Donoghue, L.P., Harris, J.G., & Weitzman, B.A. (1999). Knowledge Management Strategies that Create Value, Outlook, Vol I, pp. 48-53.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*. 14(1):57-74
- Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 4 (July–August), 375–387.
- Helfat, C. and Peteraf, M., (2003), “*The dynamic resource-based view: Accounting and Business Research*”, Vol. 21, p. 239-251.
- Jaroslav Piort Lendzion. (2015). Human resources management in the system of organizational knowledge management. *Procedia Manufacturing* 3 674 – 680. Published by Elsevier B.V.
- Kogut, B., and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 3, 383–397.
- Mack, Janet., and Ryan, Christine. (2006). Reflection on the Theoretical Underpinnings of The General-Purpose Financial Reports of Australian Government Departments. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 19(4): 592-61
- Malerba dan Orsenigo. (2000). Knowledge, innovative activities and industrial evolution. *Industrial and corporate change* 9 (2), 289-314.
- Mardiasmo. (2004). *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Nelson, K.M., and Coopridge, J.G. (1996). The contribution of shared knowledge to IT group performance. *MIS Quarterly*, 20, 4, 409–432.
- Nonaka, I., & Toyama, R., & Konno, N. (2001) SECI, Ba, and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, dalam I. Nonaka dan D. Teece, *Managing Industrial Knowledge*. London: Sage, pp. 14-29
- Okhuysen, G.A., and Eisenhardt, K.M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*, 13, 4, 370–386.
- Osborne, D. dan T. Gaebler. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Plume Book. New York, NY.
- Osborne, S. P. (ed.). (2010). *The New Public Governance?: Emerging Perspective on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge. New York, NY.
- Reich, B.H., and Benbasat, I. (1996). Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 20, 1, 55–81.
- Reich, B H., and Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and IT objectives. *MIS Quarterly*, 24, 1, 81–113.
- Rugman, A. M. and Verbeke, A. (2002). ‘Edith Penrose’s contribution to the resource-based view of strategic management’. *Strategic Management Journal*, 23, 8, 769–80.
- Sangkala. (2007). *Knowledge Management: suatu pengantar memahami bagaimana organisasi mengelola pengetahuan sehingga menjadi organisasi yang unggul*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Spender, J.C., (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strateg. Manag. J.* 17, 45–62.
- Syed-Ikhsan, SOS & Rowland, Fytton (2004). *Knowledge Management in Public Organization: A Study on*

- the Relationship Between
Organization Elements &
Performance of knowledge
Transfer. *Journal of Knowledge
Management*, Vol 8 No. 2, 2004, pp
95-111
- Undang-Undang Republik Indonesia No.
32 Tahun 2004 Tentang
Pemerintahan Daerah. Jakarta:
Sinar Grafika.
- Von Hayek, F.A. (1945). The Use of
Knowledge in Society. *The
American Economic Review*. Vol.
35, pp. 519-29
- Wang, Y., & Wang, Y. (2016).
Determinants of firms' knowledge
management system
implementation: An empirical
study, *Computers in Human
Behavior*, Volume 64, November
2016, Pages 829-84
- Widjaya, AW. (1992). *Pemerintahan Desa
dan Administrasi Desa*. Rajawali
Press. Jakarta
- Widodo, Joko. (2001). Good
Governance, Telaah dari Dimensi
Akuntabilitas dan Kontrol
Birokrasi Pada Era Desentralisasi
dan Otonomi Daerah. Surabaya:
Insan Cendekia
- Widodo, Joko. (2005). *Membangun
Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang
Bayumedia publishing
- Wiklund, J. dan Shepherd D. (2003).
Knowledge-based resources,
entrepreneurial orientation, and the
performance of small and medium
sized business. *Strategic
Management Journal*. Vol. 24 page
1307-1314.