

**STUDI HUBUNGAN ANTARA MODAL MANUSIA, MODAL SOSIAL, DAN  
MODAL KEUANGAN  
DENGAN STRATEGI INOVASI PERUSAHAAN UKM  
(STUDI KERANGKA KONSEPTUAL)**

WIHALMINUS SOMBOLAYUK<sup>1</sup>  
RIA MARDIANA YUSUP  
INDRIANTY SUDIRMAN  
UNIVERSITAS HASANUDDIN

**ABSTRACT**

*This study draws on the conceptual framework of the relationship between human capital and innovation strategies and the relationship of social capital on innovation strategies and the relationship between financial capital and innovation strategies. This research is a literature study and the development of a conceptual framework on SMEs as an analysis.*

*The results of the study succeeded in formulating three prepositions, namely a) a positive relationship between human capital and the company's innovation strategy; b) positive relationships between social capital and SME company innovation strategies; c) positive relationships between financial capital and the company's innovation strategy. The higher human capital, social capital, and financial capital, the better the formulation and implementation of innovation strategies in SME companies.*

**Keywords:** *Human Capital, Social Capital, Corporate Innovation Strategy*

**ABSTRAK**

Studi ini menyusun kerangka konseptual hubungan modal manusia dengan strategi inovasi dan pengaruh modal sosial terhadap strategi inovasi serta hubungan antara modal keuangan dengan strategi inovasi. Penelitian ini merupakan penelitian telaah pustaka dan pengembangan kerangka konseptual pada UKM sebagai analisis.

Hasil penelitian berhasil merumuskan tiga preposisi teoritis, yakni a) hubungan positif antara modal manusia dengan strategi inovasi perusahaan; b) hubungan positif antara modal sosial dengan strategi inovasi perusahaan UKM; c) hubungan positif antara modal keuangan dengan strategi inovasi perusahaan. Semakin tinggi modal manusia, modal sosial, dan modal keuangan, semakin baik perumusan dan implementasi strategi inovasi dalam perusahaan UKM.

**Kata kunci:** *Modal Manusia, Modal Sosial, Strategi Inovasi Perusahaan*

**1. PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

*Small Business Enterprise* (Omri dkk, 2012; 2014, Hausman, A. 2005), atau dalam penelitian ini dinamakan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sebagaimana yang tercantum dalam UU No. 20 Tahun 2008 tentang regulasi Usaha Kecil dan Menengah dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia

<sup>1</sup> [wihalminussombolayuk@yahoo.com](mailto:wihalminussombolayuk@yahoo.com)

Nomor 17 Tahun 2013, tentang Pelaksanaan UU Nomor 20 Tahun 2008, mempunyai peran yang strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, seperti meningkatkan pertumbuhan ekonomi, menyerap tenaga kerja, atau mengurangi pengangguran, mendistribusikan hasil-hasil pembangunan, dan menurunkan tingkat kemiskinan.

Krisis ekonomi Indonesia yang terjadi sejak tahun 1998 hingga tahun 2004, yang ditandai banyaknya usaha berskala besar yang mengalami stagnasi bahkan berhenti dari aktifitasnya, sementara sektor UKM justru terbukti lebih tangguh dan bahkan dianggap imun dalam menghadapi krisis tersebut. Data dari Kementerian Perdagangan tahun 2014, di saat perekonomian sedang mengalami penurunan, UKM memberikan kontribusi terhadap perekonomian Indonesia. Kontribusi UKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) yang mencapai Rp104,73 triliun atau 6,3%, walaupun pencapaian ini belum mencapai angka 9% sebagaimana yang ditargetkan.

Jerusalem (2009), menyatakan bahwa kehadiran UKM sebagai satu solusi permasalahan jangka pendek dan menengah di Indonesia, seperti masih rendahnya rata-rata pertumbuhan ekonomi pasca krisis kurang lebih 4,5% per tahun, masih tingginya pengangguran, sekitar 9%-10% dan tingginya tingkat kemiskinan sebesar 16,17%.

Dalam wilayah kota Makassar perkembangan jumlah usaha mikro, kecil, dan menengah terus meningkat. Pada tahun 2013 jumlah usaha mikro, kecil, dan menengah mencapai 103.154 unit usaha, dimana jumlah usaha mikro 94.537 unit usaha, jumlah usaha kecil 7.949 unit usaha, dan jumlah usaha menengah 668 unit usaha. Pada tahun 2014, jumlah usaha mikro, kecil, dan menengah mencapai 107.048 unit usaha dimana jumlah usaha mikro 100.526 unit usaha, jumlah usaha kecil 5.893 unit usaha dan jumlah usaha menengah 989 unit usaha. Selanjutnya, pada tahun 2018, jumlah usaha mikro, kecil, dan menengah sebanyak 119.494 unit usaha, dimana jumlah usaha mikro 113.703 unit usaha, jumlah usaha kecil 5.398 unit usaha dan jumlah usaha menengah 1124 unit usaha. Jumlah ini diharapkan terus meningkat dan diperkirakan sudah ada sekitar 10% usaha kecil dan menengah bekerja sama dengan perusahaan besar (BPS 2018).

Sejumlah kekuatan dan kelemahan, peluang, dan hambatan yang dihadapi oleh perusahaan UKM, tingkat persaingan bisnis yang tinggi dan perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat merupakan realitas yang dihadapi perusahaan UKM. Kekuatan UKM adalah struktur organisasi yang fleksibel, proses pengambilan keputusan cepat, struktur berbiaya rendah, kelemahannya adalah SDM manusia yang lemah, modal kecil, skala produksi kecil, peluang UKM seperti tersedia KUR yang murah, program bantuan pemerintah dan SDM. Hambatannya adalah terbatasnya kapasitas produksi, banyak UKM yang tidak berlegalitas. Kondisi ini membutuhkan suatu strategi khusus untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan keberlanjutan bisnis UKM. Kebutuhan akan strategi khusus untuk pengelola UKM dalam situasi yang demikian dapat dijelaskan oleh konsep ambideksiteritas (Duncan 1976) dan agilitas organisasi (Tallon & Pinsonneault, 2011). Ambideksiteritas organisasi merupakan kemampuan organisasi inovatif untuk memenuhi tuntutan simultan atau bertentangan, tergantung pada tingkat kapasitas manajerial. Organisasi harus secara bersamaan mengelola permintaan yang bertentangan, seperti integrasi global dengan lokal (Devinney, dkk, 2000), adaptabilitas dengan penyesuaian (Gibson

dan Birkinshaw, 2004), efisiensi dengan fleksibilitas dan evolusi dengan perubahan revolusioner (Simons, 1991, 1995).

Jadi ambideksteritas organisasi diidentifikasi sebagai organisasi yang mampu secara bersamaan mengeksplorasi lingkungannya dan mengeksploitasi peluang yang muncul untuk inovasi. Lu dan Ramamurthy (2011) secara empiris menemukan dalam organisasi yang dengan sengaja mengejar dua jenis kelincuhan atau agilitas organisasi, yakni kapitalisasi pasar dan penyesuaian operasional, yakni pertama, mengacu pada kemampuan untuk merespon dan mengeksploitasi perubahan dengan cepat meningkatkan produk/layanan sesuai memenuhi kebutuhan konsumen. Kedua, mengacu pada kemampuan organisasi untuk berhasil dan dengan cepat mengatasi perubahan pasar atau permintaan melalui kegiatan eksplorasi. Karena itu, Tallon dan Pinsonneault (2011) mendefinisikan agilitas adalah "*the ability to detect and respond to opportunities and threats in the environment with ease, speed and dexterity*". Definisi ini serupa dengan definisi yang disampaikan oleh Overby dkk (2006) yang menekankan pada indikator kelayakan merespon (*appropriateness of the response*), yaitu selarasnya respon dengan tujuan organisasi

Penelitian Viverita dan Ariff (2008) menyatakan bahwa penerapan perencanaan strategis dalam inovasi menjadi penggerak utama dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan usaha. Rue dan Ibrahim (dalam Dinda 2006) mengatakan bahwa UKM yang secara formal memiliki perencanaan strategis dalam inovasi menghasilkan kinerja di atas rata-rata dibandingkan UKM yang tidak memiliki perencanaan strategis dalam inovasi.

Peneliti Lee dkk (2010) menganalisis pengaruh karakteristik *entrepreneur*, latar belakang, jaringan kerja dan sosial terhadap pertumbuhan usaha di Tiongkok dan Singapura. Hasilnya menyebutkan bahwa karakteristik *entrepreneur*, latar belakang, dan jaringan kerja dan sosial mempunyai pengaruh terhadap pertumbuhan usaha kecil. Perusahaan dengan modal manusia yang cukup dan jaringan sosial yang luas merupakan peluang yang potensial (Shane, 2000) dan mendapat nilai lebih efektif (Venkataraman, 1997). Hal ini memungkinkan usaha lebih efektif memanfaatkan peluang (Kim, dkk, 2006) yang mendorong inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Mboko, dkk, (2009) bertujuan menjelaskan bagaimana strategi wanita pengusaha kecil di Zimbabwe mampu menjalankan bisnisnya secara berkesinambungan. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa penerapan strategi sangat diperlukan untuk pertumbuhan usaha kecil.

Para peneliti antara lain Adler Kwon (2002), Tsai dan Ghoshal (1998), Rogers (2004), dan Lipparini dan Sobrero (1994) berpendapat bahwa ada efek positif dari jaringan sosial pada kemampuan untuk berinovasi. Studi lain menemukan bahwa akses ke modal keuangan lebih memfasilitasi kinerja perusahaan (Cooper dkk, 1994). Ditemukan pula bahwa modal keuangan mendorong perubahan atau inovasi, yang pada gilirannya menuju pada kinerja perusahaan usaha.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rauch dan Frese (2000) menunjukkan *personality, human capital, environment*, dan strategi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan usaha kecil. Penelitian Chandler, dkk, (1994), dengan menggunakan data 155 usaha kecil manufaktur di Pennsylvania, menunjukkan bahwa kompetensi pendiri yang didukung oleh sumber daya dan peluang yang berkualitas signifikan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

Peneliti Brouwer dan Kleinknecht, dalam Rauch dan Frese (2000) melakukan penelitian dengan memasukkan variabel moderasi untuk menjelaskan hubungan antara sumber daya, strategi inovasi, dan kinerja perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa strategi inovasi sangat penting dan berkaitan dengan tenaga kerja dan mendukung peningkatan atau produktivitas perusahaan. Hubungan antara Inovasi yaitu Inovasi proses (*process innovation*), inovasi produk (*product/services*), dan inovasi administrasi (*administrative innovation*) dengan kinerja keuangan yang diukur dalam indikator *return on asset, return on investment, gross margin and profitability* (Barney and Clark, 2007); dan kinerja efektivitas pasar dengan menggunakan seperti *market share, sales volume, sales growth and new product* sebagai dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) mempunyai hubungan yang positif (Venkatraman and Ramanujam, 1986).

Menurut Ahmad, dkk (2010) studi kinerja keberhasilan perusahaan UKM umumnya dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok besar. Pertama menyoroti peran faktor eksternal dalam menentukan kinerja perusahaan, sedangkan yang kedua menekankan aspek internal UKM, khususnya, organisasi variabel dan karakteristik pengusaha. Studi yang berfokus pada faktor eksternal biasanya memeriksa peran pemerintah menciptakan lingkungan kondusif peningkatan kinerja perusahaan usaha kecil.

Terkait dengan uraian di atas, penelitian ini akan menggunakan faktor *input*, yakni modal manusia, modal sosial, dan modal keuangan, yakni strategi inovasi, dan faktor *output*, yakni kinerja perusahaan UKM.

### **Masalah Pokok**

Isu utama penelitian ini adalah mengkaji hubungan modal manusia, sosial, dan keuangan dengan strategi inovasi. Untuk menjawab masalah penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan telaah literatur, seperti perspektif *resources based and capability* dan strategi inovasi konsep utama atau *grand theory* yang didukung oleh konsep modal manusia, modal sosial, modal keuangan.

## **2. LANDASAN TEORI**

### **Resources Based View (RBV)**

Organisasi atau dalam artikel ini disebut UKM merupakan sekumpulan sumber daya, input dengan kompetensi atau kapabilitas yang unik, yang mampu memberikan dukungan perumusan dan implementasi sebuah strategi menghadapi persaingan dan mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Sekumpulan kompetensi atau kapabilitas sumber daya tersebut terus berevolusi secara dinamis, menciptakan laba di atas rata-rata dan menghadapi persaingan (Gib dan Li, 2003; Hitt dkk., 2011). Pandangan ini kemudian dikenal dengan nama *resource based view* (RBV) atau *resource based theory* (RBT). Dasar teori RBV sebenarnya berawal dari David Ricardo tahun 1817 yang mendiskusikan mengenai sumber daya yang dapat memberikan keunggulan ekonomi lebih kepada pemilik dengan ketersediaan sumber daya yang bersifat tetap maupun terbatas (dalam Sherman, 2007).

Selain Penrose (1959), Rubin (1973) sebagai ilmuwan yang mengonseptualisasikan perusahaan sebagai kumpulan kompetensi atau kapabilitas sumber daya. Teori RBV kemudian dimunculkan kembali oleh Wernfelt dalam tahun 1984, Barney (1986, 1989, 1991) dan Teece (1986). Wernfelt (1984)

menyatakan pertama kali tentang RBV dalam artikelnya yang berjudul *A Resource-based view of the firm and distinctive competencies*, yang didasarkan atas tulisan Penrose tentang *definition of the firm as a system of productive resources*. Namun, teori yang paling berpengaruh adalah RBV yang dikemukakan oleh [Barney \(1991\)](#) yang berjudul *The Resources Based View of The Firm*.

Teori RBV pada awalnya didasarkan pada keunggulan bersaing dan merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam bidang strategi (Bhimani, 2007; Bebbington dan Thomson, 2013; Cuganesan dkk, 2012; Barzi, ddk. 2015). Oleh karena itu, keterkaitan antara sistem pengendalian sumber daya dan strategi terjadi pada level kapabilitas dari pada level pilihan strategi. Dengan demikian, teori RBV dianggap sangat relevan untuk menjelaskan berbagai keterkaitan antar sumber daya organisasi perusahaan, proses organisasi perusahaan berupa strategi inovasi terhadap output organisasi perusahaan berupa kinerja perusahaan UKM dari penelitian ini.

Sebagian besar penelitian mengenai *RBT* menggunakan sampel perusahaan-perusahaan besar (Lerner dkk., 2002), namun penelitian yang dilakukan oleh Chandler dan Hanks (1994) mencoba menganalisis sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan manufaktur skala kecil di Amerika Serikat. Salah satu kekuatan teori RBV adalah kemampuannya dalam menjelaskan mengapa suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing dengan pesaingnya (Suliyanto, 2009). Perspektif berbasis kompetensi dalam manajemen strategis yang berakar pada RBV menunjukkan pengintegrasian dari pendekatan-pendekatan yang ada sehingga mampu memberikan penjelasan yang lebih sistemik dan holistik atas *sustainable competitive advantage* (SCA). Pendapat ini diperkuat oleh Peteraf dan Barney (2003) yang menyatakan fokus utama RBV adalah memberikan manfaat bagi perusahaan, secara khusus merupakan faktor yang dapat menciptakan SCA.

Barney (1991) mempublikasikan konsep RBV perusahaan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Konsep RBV didasarkan pada dua asumsi mendasar, yaitu pertama, bahwa sumber daya dan kemampuan atau kapabilitas didistribusikan secara heterogen antara perusahaan dan kedua, bahwa sumber daya tersebut tidak bergerak sempurna. Jadi dalam hal ini, RBV dimulai sebagai asumsi bahwa sumber daya harus berharga, langka, tidak dapat ditiru dan digantikan. Lebih lanjut [Barney \(1991\)](#) menyarankan bahwa untuk memahami sumber daya keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustained competitive advantages*), perlu dibangun suatu model teoritis yang bermula dari sebuah asumsi bahwa sumber daya perusahaan adalah *heterogen* dan *immobile*.

Kontribusi cukup signifikan dalam membangun dan menegaskan RBV atau *resources base theory* (RBT) terus dipopulerkan oleh Wernerfelt (1989, 1991, 1995) dan Barney (1991, 2001, 2011). Pada intinya, RBT menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki sumber dapat menjadikan perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing dan mampu mengarahkan perusahaan memiliki kinerja jangka panjang yang baik.

Ada dua asumsi utama yang melekat pada RBT, yaitu *resource heterogeneity* dan *resource immobility*. *Resource heterogeneity* (juga disebut *resource diversity*) menunjuk pada apakah sebuah perusahaan memiliki kapabilitas sumber daya yang juga dimiliki oleh perusahaan lain yang menjadi pesaingnya sehingga kapabilitas sumber daya tersebut dianggap tidak dapat menjadi suatu keunggulan bersaing. Sedangkan, *resource immobility* menunjuk pada suatu sumber daya yang sulit didapat oleh pesaing, untuk mendapatkan



atau menggunakan kapabilitas sumber daya tersebut diperlukan biaya yang sangat tinggi.

Agar menjadi sumber daya potensial dalam *sustained competitive advantages*, maka menurutnya sumber daya perusahaan harus memiliki empat atribut, yaitu: (a) bernilai (*valuable*), (b) langka (*rareness*), (c) tidak dapat ditiru (*inimitability*), dan (d) tidak ada sumber daya pengganti (*non-substitutability*). RBT sangat tepat untuk menjelaskan penelitian tentang *Intellectual Capital* terutama dalam konteks hubungan antara modal intelktual, kinerja dan nilai perusahaan. Dalam perspektif modal intelektual, *intangible assets* perusahaan diklasifikasikan dalam tiga kategori utama, yaitu *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital* (Barney 1991, 2001).

Konsep keunggulan bersaing merupakan landasan dalam perspektif yang didasarkan pada sumber daya (*resource-based perspective*) yang memandang organisasi sebagai sesuatu yang unik dan dikelilingi oleh sumber daya dan kapabilitas yang beraneka ragam (Barney, 1991; Jones, et al. 2005).

Sumber daya perusahaan merupakan input dalam proses produksi perusahaan, antara lain: peralatan, keahlian pegawai secara individual, hak paten, keuangan, dan manajemen, modal sosial, budaya (Huang dkk., 2012; Kumar dkk., 2012; Pekkola, 2013). Secara umum, sumber daya perusahaan dapat diklasifikasikan dalam 3 kategori yaitu fisik, manusia, dan modal organisasi (Hitt, Ireland, dan Hoskisson, 2001). Menurut Hofer dan Schendel dalam Chandler dan Hanks (1994), terdapat lima sumber daya utama yang mampu membawa perusahaan mencapai tujuannya yaitu: sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sumber daya organisasi, sumber daya fisik, dan sumber daya teknologi.

Barney (1991) dan Fromehle & Roth (2007) menguraikan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya intelektual mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan pengalaman (*experiences*) karyawan merupakan kompetensi secara organisasi yang berasal dari hubungan eksternal perusahaan. Sumber daya fisik merupakan modal keuangan, fasilitas, perlengkapan, teknologi, dan peralatan-peralatan yang ada dalam perusahaan (Eleni Giannopoulou, ddk (2014).

Penelitian Lerner dkk. (2002) menyebutkan bahwa terdapat dua kelompok sumber daya perusahaan yaitu: *tangible* (misalnya peralatan dan lokasi perusahaan) dan *intangible* inovasi, sumber daya manusia, produk/jasa yang berkualitas) dan menurut Grant input yang *tangible* berupa teknologi, reputasi, kebijakan dan budaya (David, 2011).

Beberapa peneliti lainnya mencoba menjelaskan kapabilitas sumber daya perusahaan yang dapat dijadikan basis keunggulan berdaya saing (Huang dkk, 2010; Marchesnay, 2011; Lauras dkk, 2010; Keeley dkk., 2013; Hunt dan Ortiz-Hunt, 2017). Grant (1991) menyebutkan bahwa karakter sumber daya yang memiliki daya saing dan kapabilitas apabila, tidak cepat terdepresiasi (*durability*), cepat mengadopsi sumber daya terbaik (*transferability*), mampu melakukan reinvestasi guna menjamin pencapaian kinerja (*replicable*). Selanjutnya dijelaskan sumber daya dan kapabilitas yang memiliki daya saing apabila memiliki lima karakteristik, yaitu *inimitability*, *durability*, *appropriability*, *substitutability*, dan *competitive superiority*.

Di sisi lain, sumber daya termasuk beberapa elemen yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan penciptaan nilai strategi. Pandangan ini mengakibatkan beberapa peneliti seperti Barney (1991), Eisenhardt dan Martin

(2000), Teece, et al. (1997) kemudian mengklasifikasikan sumber daya atas (1) aset fisik spesifik, misalnya fasilitas produksi yang terspesialisasi, lokasi geografis; (2) sumber daya manusia, misalnya pengalaman teknik, keahlian kimiawi; (3) aset organisasi, misalnya keterampilan manajemen, *superior sales force*; (4) kompetensi, misalnya miniatur dan khayalan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat dikatakan bahwa kapabilitas tidak dapat dipisahkan dari sumber daya. Oleh karena itu, Wernerfelt (1984) berpendapat bahwa *resource dan capabilities* merupakan suatu ikatan yang tidak dapat dipisahkan. Hal ini akhirnya menjelaskan bahwa teori RBV menganggap bahwa perusahaan merupakan suatu ikatan dan menunjukkan bahwa atribut-atribut tersebut berpengaruh signifikan pada keunggulan kompetitif perusahaan dan akan berdampak pada kinerja perusahaan (Barney, 1986, 1991; Lee, et al. 2001; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984; Kazaz, dan Ulubeyli, 2009; Horn dan Brem, 2013.).

Perusahaan yang bertahan dalam perusahaan yang sangat bergantung pada kemampuannya menciptakan sumber daya baru, membangun pada program kapabilitasnya, dan membuat kapabilitas lebih, yang tidak dapat ditiru untuk mencapai keunggulan bersaing (Day dan Wensley, 1988; Peteraf, 1993; Prahalad dan Hamel, 1990; Chew, dkk. 2008; Hoque dan Chia, 2012; Hallstedt, 2013; Guenther, dkk. 2016). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Barney (1991) bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya yang unik tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Henri (2006) menyatakan bahwa inovasi, pembelajaran organisasi, orientasi pasar dan kewirausahaan telah dikenal luas sebagai kapabilitas utama meningkatkan keunggulan bersaing, mempertemukan, dan menciptakan perubahan pasar.

Perencanaan merupakan langkah awal dari pembangunan strategi yang handal guna mencapai kinerja yang optimal. Lebih lanjut, Pandangan dari teori ini menyatakan, bahwa kinerja perusahaan merupakan hasil dari sebuah implementasi strategi yang handal dimana pengelolaan sumber daya perusahaan sejalan dengan kondisi lingkungan eksternal perusahaan (Lerner, dkk., 2002).

Pilihan strategi inovasi perusahaan tergantung pada sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. Veugelers dan Cassiman (1999) menemukan bahwa perusahaan besar dengan sumber daya dan kemampuan yang memadai lebih mungkin menggabungkan atau akuisisi pengetahuan internal dan eksternal dalam strategi inovasi, sementara yang kecil biasanya membatasi strategi inovasi mereka untuk strategi membeli atau membeli eksklusif. *Penerapan RBV* merupakan implementasi strategi bisnis yang bertujuan mendapatkan *sustainable competitive advantage* melalui strategi inovasi.

### **Konsep Modal Manusia**

Pidato Theodore, W. Schultz pada tahun 1960 yang berjudul *Investment in Human Capital* di hadapan para ahli ekonomi dan pejabat yang tergabung dalam *American Economic Association* merupakan peletak dasar konsep modal manusia (*human capital concept*). Konsep ini pada intinya menganggap bahwa manusia merupakan suatu bentuk modal atau kapital sebagaimana bentuk-bentuk kapital lainnya, seperti mesin, teknologi, tanah, uang, dan material.

Namun demikian, manusia sebagai *human capital* tercermin dalam bentuk kompetensi sumber daya manusia seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, gagasan (*ide*), kreativitas, keterampilan, dan

produktivitas kerja. Tidak seperti bentuk modal lain yang hanya diperlakukan sebagai *tools*. Modal Manusia dapat menginvestasikan dirinya sendiri melalui berbagai bentuk investasi sumber daya manusia, di antaranya pendidikan formal, pendidikan informal, pengalaman kerja, dan keterampilan.

Teori modal manusia menganggap bahwa pengetahuan membawa keterampilan kognitif yang lebih besar, sehingga modal manusia dianggap berpotensi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi (Becker, 1964 dan Mincer, 1974). Modal manusia yang berkualitas akan memastikan kelangsungan pertumbuhan ekonomi sebuah negara. Keuntungan dari modal manusia tentu memiliki pengaruh yang luas dalam perekonomian, khususnya besaran kontribusi modal manusia dalam mendorong produktivitas, mengembangkan adaptabilitas, dan alokasi efisiensi. Modal manusia adalah sebuah kekuatan yang sangat penting dalam membangun kekayaan perusahaan. Modal manusia yang unggul akan menjadi solusi luar biasa dalam meningkatkan daya saing perusahaan di level lokal dan global.

Modal fisik memang penting, namun pengabaian terhadap aspek pembangunan manusia menyebabkan suatu negara yang perkembangan teknologinya berjalan dengan sangat lambat. Sebab investasi dalam modal manusia selalu berkorelasi positif dengan laju perkembangan inovasi teknologi. Inovasi teknologi menjadikan aktivitas produksi berjalan lebih efisien sehingga produk yang dihasilkan oleh produsen dalam negeri memiliki daya kompetitif, baik di pasar domestik maupun di pasar global (Brata, 2002).

Investasi pada pembangunan modal manusia salah satunya dapat dilakukan melalui jalur pendidikan. Pendidikan memainkan peran yang sangat signifikan dalam proses pembangunan. Sebab melalui pendidikan keberlangsungan inovasi teknologi dimungkinkan untuk terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Semakin baik kualitas pendidikan di sebuah negara maka akan semakin baik pula tingkat SDM yang dimiliki oleh negara tersebut

Penelitian modal manusia dianggap sebagai faktor penting bagi organisasi (Gimeno, dkk, 1997). Karakteristik yang relevan dari modal manusia adalah pendidikan, pengetahuan, pengalaman dan keterampilan kerja yang memungkinkan akses ke berbagai peluang yang lebih luas (Davidsson dan Honig, 2003; Gimeno, dkk, 1997).

Angela Baron, (2011) menegaskan bahwa ukuran modal manusia dapat diukur kompetensi seperti tingkat pendidikan, pengalaman, keterampilan yang dimiliki oleh karyawan guna yang dapat dikonversi ke dalam modal intelektual berupa produk dan jasa yang memberikan nilai pasar (*market value*). Selanjutnya Lafuente, Rabetino (2011) mengatakan modal manusia terdiri dari atribut individu sebagai pendidikan formal, pengetahuan dan pengalaman kerja, dan kehadiran mitra yang mungkin memberikan keahlian tambahan. Jenis modal ini dianggap unik karena pengetahuan tidak bisa diambil jauh dari individu sebagai aset berwujud. Kehadiran modal manusia berdampak pada kualitas perilaku bisnis. Akibatnya, modal manusia dalam bentuk pendidikan, pengetahuan, pengalaman dan keterampilan kerja yang diberikan oleh wirausahawan merupakan penentu utama untuk memastikan kinerja perusahaan bisnis (Chandler dan Jansen, 1992; Cooper dkk, 1994; Honig, 2001).

Menurut Lafuente dan Rabetino (2011), modal manusia terdiri dari dimensi atau atribut individu seperti pendidikan formal, pengetahuan,



pengalaman kerja, dan keterampilan. Jenis modal manusia dianggap unik karena pengetahuan tidak bisa diambil jauh dari individu sebagai aset berwujud.

Augusto Fel'icio, dkk. (2014) menemukan bahwa modal manusia terdiri dari empat dimensi penting yang dapat diukur yaitu:

- 1) Pengetahuan, terdiri tingkat pendidikan akademis dari para direktur atau manajer dan karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Pengalaman, terdiri dari pengalaman bisnis manajemen atau pengalaman kepemimpinan teknis dalam industri.
- 2) Keterampilan teknis dalam pengelolaan perusahaan dari para karyawan dan pimpinan.
- 3) Kemampuan kognitif meliputi pengambilan keputusan strategis menghadapi risiko, kemampuan berinovasi, persepsi risiko dan ancaman, eksplorasi dan eksploitasi peluang.

Selanjutnya, Omri (2012) penelitiannya mengukur modal manusia dengan menggunakan serangkaian variabel seperti pendidikan, pelatihan kewirausahaan, pengalaman manajerial dan keterampilan.

### **Konsep Modal Sosial**

Istilah modal sosial pertama kali muncul pada tahun 1916, saat ada diskusi tentang upaya membangun pusat pembelajaran masyarakat (Cohen & Prusak, 2001). Menurut Bourdieu (1992), modal sosial adalah sejumlah sumber daya aktual atau virtual yang berkembang pada seseorang atau sekelompok orang karena kemampuannya memiliki atau menguasai aset produktif dan dibangun melalui investasi pada hubungan sosial, yang memerlukan waktu, usaha, dan uang untuk mengakumulasinya. Coleman (1988) mengatakan modal sosial berfungsi bukan sebagai identitas tunggal tetapi identitas majemuk, yakni pertama modal sosial mencakup beberapa aspek dalam struktur sosial dan kedua modal sosial mempermudah tindakan tertentu dalam struktur.

Modal sosial didefinisikan secara luas dalam literatur, sehingga hubungan yang tepat antara definisi dan operasionalisasi yang diperlukan dalam rangka menjelaskan setiap aspek dari proses jaringan dan *reciprocities characterized* (Baron dan Hannan, 1994). Modal sosial mempunyai tiga bentuk, yaitu pertama struktur kewajiban (*obligations*), ekspektasi (*expectation*) dan kepercayaan (*trust*), kedua jaringan informasi (*information chanel*) ketiga adalah norma dan sanksi yang efektif (*norms and effective sanctions*).

Pembahasan tentang konsep modal sosial semakin hangat diperdebatkan setelah munculnya tulisan Robert Putnam (1993) yang menggambarkan kualitas kehidupan masyarakat Amerika yang makin menurun dalam hal keeratan hubungan antar sesama warga. Munculnya tulisan lain tentang modal sosial merupakan suatu respon terhadap semakin merenggangnya hubungan antar manusia dan semakin melemahnya ketidakpedulian terhadap sesama manusia.

Fukuyama (1995) sangat khawatir tentang masa depan komunitas manusia yang diutarakannya seperti berikut: "*We no longer have realistic hopes that we can create a "great society" through large government program*". Kehadiran masyarakat yang menekankan kehidupan hanya pada pertumbuhan ekonomi seperti yang diutarakan telah menghantarkan manusia pada kehancuran. Dalam Pandangan Fukuyama (1995), transisi dari masyarakat industri menuju masyarakat informasi semakin memperenggang ikatan sosial dan melahirkan banyak patologi sosial seperti meningkatnya angka kejahatan,

anak-anak lahir di luar nikah, dan menurunnya kepercayaan pada sesama komponen masyarakat.

Pandangan para ahli dalam mendefinisikan modal sosial dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok. Kelompok pertama menekankan pada jaringan hubungan sosial (*sosial network*), sedangkan kelompok kedua lebih menekankan pada karakteristik (*traits*) yang melekat (*embedded*) pada diri individu manusia yang terlibat dalam interaksi sosial. Pandangan kelompok pertama menekankan pada aspek jaringan hubungan sosial yang diikat oleh kepemilikan informasi, rasa percaya, saling memahami, kesamaan nilai, dan saling mendukung. Menurut pandangan kelompok ini, modal sosial akan semakin kuat apabila sebuah komunitas atau organisasi memiliki jaringan hubungan kerjasama, baik secara internal komunitas atau organisasi, atau hubungan kerjasama yang bersifat antar komunitas atau organisasi. Jaringan kerja sama yang sinergistik akan memberikan banyak manfaat bagi kehidupan bersama. Pendapat kelompok pertama ini didukung oleh para beberapa ahli seperti Brehm & Rahn berpendapat bahwa modal sosial adalah jaringan kerjasama di antara warga masyarakat yang memfasilitasi pencarian solusi dari permasalahan yang dihadapi mereka Ancok (2002). Definisi lain dikemukakan oleh Pennar (Ancok 2002) bahwa "*the web of sosial relationships that influences individual behavior and thereby affects economic growth*" (jaringan hubungan sosial mempengaruhi perilaku individual dan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi).

Woolcock (1998) mendefinisikan modal sosial sebagai "*the information, trust, and norms of reciprocity inhering in one's sosial networks*", (Ancok, 2002). Cohen dan Prusak berpendapat bahwa "*Sosial capital consists of the stock of active connections among people: the trust, mutual understanding and shared values and behaviours that bind the members of human networks and communities and make cooperative action possible*".

Pendapat ahli dari kelompok kedua diwakili antara lain oleh Fukuyama (1995) yang mendefinisikan modal sosial sebagai berikut: "*sosial capital: the ability of people to work together for common purposes in groups and organizations*". Dengan bahasa yang lain Fukuyama menjelaskan bahwa "*Sosial capital can be defined simply as the existence of a certain set of informal values or norms shared among members of a group that permit cooperation among them*".

Sejalan dengan pendapat Fukuyama, Bowles & Gintis mendefinisikan modal sosial sebagai berikut: "*Sosial capital generally refers to trust, concern for one's associates, a willingness to live by the norms of one's community and to punish those who do not*". (Ancok, 2002)

Modal sosial dimanifestasikan dengan kemampuan untuk bisa hidup dalam perbedaan dan menghargai perbedaan (*diversity*). Kemampuan bergaul dengan orang yang berbeda, menghargai dan memanfaatkan secara bersama perbedaan tersebut akan memberikan kebaikan buat semua. Sedangkan, Pandangan kelompok kedua tentang modal sosial didukung oleh Lazega (1999) menggambarkan modal sosial sebagai produk jaringan multi kompleks, yaitu melalui kombinasi hubungan kerja dan pertemanan, karena ini memberi kohesi dan berbagai efek pada kinerja. Teece (2005) mengklaim bahwa proses komunikasi dalam jaringan sosial merupakan kompetensi penting bagi kinerja perusahaan perusahaan.

Jadi sesungguhnya konsep modal sosial mengacu mengacu pada kemampuan individu mengekstrak manfaat dari struktur sosial, hubungan interpersonal, dan keanggotaan dalam organisasi sosial (Lin dkk, 1981 dan Portes, 1998). Jaringan hubungan antar pengusaha menjadi aset karena memiliki keunggulan kompetitif dengan menyediakan akses terhadap, proses, dan distribusi informasi dan sumber daya (Greve dan Salaff, 2003). Johannisson (2008) menyatakan pentingnya hubungan bisnis, profesional, persahabatan, hubungan institusional, dan asosiasional dengan masyarakat setempat.

Dukungan teoritis terhadap peran jaringan sosial meningkatkan inovasi dapat ditemukan dalam literatur dari studi organisasi (Alegre dan Chiva, 2013; Ayhan et al., 2013; De Clercq, dkk. 2013; Alexiev, dkk. 2016; Davis, 2016; Maiz, dkk 2016; Bustinza, dkk. 2017; Pouwels, dkk. 2017). Noteboom (1999) mengklaim bahwa jejaring sosial dapat membantu inovasi, karena menjadi inovatif, perusahaan membutuhkan sumber kognisi dan kompetensi luar untuk melengkapi kebutuhan mereka sendiri. Ini membantu pertukaran pengetahuan dan pembelajaran (Praise dan Casher 2003). Sinergisitas terjadi dalam pembelajaran kolektif karena adanya komplementaritas sumber daya, dan memiliki potensi terbesar menghasilkan inovasi dan keuntungan pasar (Osland dan Yaprak 1995; Toor dan Ogunlana, 2010; Ritala dan Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Saguy dan Sirotinskaya, 2014 dan Informasi yang diperoleh dari jejaring sosial akan mendukung inovasi (Thompson, 2015).

Terdapat dua dimensi modal sosial. Kedua dimensi ini memiliki implikasi yang berbeda pada hasil yang dapat dicapai dan pengaruh yang dapat muncul dalam proses kehidupan dan pembangunan masyarakat. Kedua dimensi tersebut antara lain adalah *bonding sosial capital*, dan *bridging sosial capital* (Coleman, 1999). Menurut Coleman, dimensi *bonding sosial capital* mempunyai karakteristik dalam konteks ide, relasi, dan perhatian, yang berorientasi ke dalam (*inward looking*) dibandingkan dengan berorientasi keluar (*outward looking*). Menurut (Gittell & Vidal, 1998), pada kelompok masyarakat yang demikian ini, perilaku kelompok yang dominan adalah sekedar *sense of solidarity (solidarity making)*. Modal sosial yang lemah sesuai mengacu pada hubungan antara orang-orang yang tidak saling mengenal dengan baik. J. Augusto Fel'icio dkk, (2014) dan Carrion, Izquierdo, dan Cillian (2017) menyarankan mengacu pada pengukuran dimensi jaringan hubungan sebagai berikut:

- 1) Hubungan pribadi, yaitu sekelompok orang yang sering Anda kontak di lingkungan pribadi Anda, seperti saudara, teman, tetangga, atau kenalan, atau dengan siapa Anda berbagi kegiatan sosial informal.
- 2) Hubungan asosiatif, yaitu sekelompok orang yang milik asosiasi yang sama dengan Anda dan orang yang sering Anda kontak. Ini semacam asosiasi seperti kelompok sipil, asosiasi relawan, asosiasi budaya, asosiasi olah raga, partai politik, serikat pekerja, asosiasi perempuan, asosiasi tetangga, asosiasi profesional, dan kelompok agama.
- 3) Hubungan profesional, yaitu sekelompok orang yang sering Anda hubungi dalam lingkaran profesional baik dalam bisnis sekarang maupun bisnis atau pekerjaan sebelumnya, seperti rekan profesional, pekerja di perusahaan, mitra, pemasok, distributor, klien, atau rekan kerja Anda.
- 4) Hubungan kelembagaan, yaitu orang-orang yang sering Anda kontak langsung dan institusi publik, seperti layanan publik, polisi, politisi, pekerja sektor publik, atau perwakilan pemerintah lokal, nasional, maupun institusi

swasta, seperti perusahaan besar dan bank, lembaga, media, dan sebagainya.

### **Modal Keuangan (*Financial Capital*)**

Selain dua jenis modal yang telah dibahas sebelumnya, jenis modal yang ketiga dapat digunakan menjelaskan atau menentukan strategi dan kinerja perusahaan kecil adalah modal keuangan. Modal keuangan didefinisikan sebagai kemampuan memperoleh sumber daya keuangan, membangun, dan mempertahankan modal riil, yang memungkinkan perusahaan memainkan peran produktif dalam perekonomian (Fama dan Miller, 1972).

Fritsch dan Meschede (2001) menemukan bahwa ketersediaan sumber keuangan adalah faktor utama dalam merumuskan dan menimplementasikan strategi inovasi usaha kecil. Oleh karena itu, modal keuangan membantu perusahaan menerapkan strategi baru dan proyek inovasi yang mungkin memiliki terbatasnya sumber daya (Cooper dkk, 1994).

Cooper, dkk, (1994) telah menemukan efek positif modal keuangan awal pada pertumbuhan dan kinerja perusahaan usaha. Penelitian-penelitian ini memberikan keyakinan bahwa modal keuangan dari modal sendiri dan modal pinjaman memainkan peran positif dalam kinerja perusahaan usaha kecil.

Fritsch dan Meschede (2001) telah menemukan bahwa ketersediaan sumber keuangan adalah faktor utama dalam strategi inovasi usaha kecil. Oleh karena itu, modal keuangan membantu perusahaan menerapkan strategi baru dan proyek-proyek inovasi yang mungkin memiliki terbatasnya sumber daya (Cooper, dkk, 1994).

Terdapat berbagai sumber modal finansial yang berbeda karakteristiknya. Terutama di pasar modal yang tidak sempurna, biaya dan risiko yang terkait dengan berbagai sumber keuangan akan berbeda dan menetapkan kebutuhan mengoptimalkan struktur modal.

Dimensi lain dari modal keuangan adalah keputusan dalam melakukan investasi dalam investasi aspek jangka pendek maupun jangka panjang, keputusan ini akan mempengaruhi tingkat perputaran modal keuangan dalam arti modal kerja baik itu modal kerja kotor (*gross working capita*) maupun modal kerja bersih (*net working capital*) dalam menghasilkan tingkat perputaran aliran kas. Menurut Methon & Perol dalam keputusan investasi pada aset jangka panjang atau penganggaran modal akan mempengaruhi tingkat pengembalian (*return on investment*) dan tingkat risiko dari modal keuangan (*risk of financial capital*).

Jadi keputusan pembelanjaan memperoleh sumber dana jangka pendek dan jangka panjang dalam perspektif struktur modal dan keputusan investasi pada aset jangka pendek dan jangka panjang dalam perspektif alokasi dana akan mempengaruhi tingkat kinerja perusahaan perusahaan dalam menjaga likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, untuk menghasilkan nilai kekayaan pemiliki modal yang optimum dan pengendalian risiko modal keuangan perusahaan.

Dua sumber modal keuangan yang paling penting adalah utang dan ekuitas. Utang mewakili kredit dari pemberi pinjaman, juga dikenal sebagai kreditor, dan dibuat saat kreditur setuju untuk meminjamkan jumlah aset ke debitur. Pemberi pinjaman biasanya memberikan modal keuangan dengan pelunasan yang diharapkan, ditambah dengan harga (bunga).

### **Strategi Inovasi Ambideksteritas dan Agilitas Organisasi**

Manajemen strategi mengkaji upaya perusahaan untuk mengembangkan

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebagai penentu kemampuan perusahaan menciptakan kekayaan (De Carolis, 2003; Rouse dan Dallenbach, 1999).

Gagasan mengenai ambideksteritas (*ambidexterity*) organisasi pertama kali dikemukakan oleh Duncan (1976) sebagai jawaban terhadap keadaan dari peralihan lingkungan statis ke lingkungan kompetitif yang dinamis organisasi di tahun 1970-an. Duncan (1976) mendefinisikan ambideksteritas organisasi sebagai kemampuan inovatif suatu organisasi untuk memenuhi tuntutan simultan atau bertentangan, tergantung pada tingkat kapasitas manajerial. Sebagai contoh, organisasi harus secara bersamaan mengelola permintaan yang bertentangan seperti integrasi global dengan lokal (Devinney, dkk, 2000), adaptabilitas dengan penyelarasan (Gibson dan Birkinshaw, 2004), efisiensi dengan fleksibilitas dan evolusi dengan perubahan revolusioner (Simons, 1991, 1995). Kadang-kadang, tuntutan yang bertentangan dapat menciptakan ketegangan dalam perusahaan (Raguseo, dkk. 2015).

Studi ambideksteritas organisasi mengalami banyak perkembangan yang diperkaya oleh bukti teoritis dan empiris (Gibson dan Birkinshaw, 2004; Raisch, dkk. 2009). Menurut Raisch, dkk (2009) kemampuan organisasi mengejar dua hal yang berbeda pada saat yang sama dikenal dengan konsep ambideksteritas yakni eksplorasi dan eksploitasi, yaitu efisiensi dan fleksibilitas organisasi diferensiasi dan penentuan posisi strategis berbiaya rendah (Porter, 1980) dan integrasi global dan respon lokal (Junni, dkk. 2013) menjadi penentu kelangsungan hidup dan kinerja organisasi (Zollo, dkk. 2015, 2016).

Menurut Lubatkin, dkk. (2006) perusahaan menerapkan strategi inovasi ambideksteritas adalah perusahaan yang mampu memanfaatkan kompetensi yang ada serta mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kondisi yang ada disertai dengan ketangkasan atau kelincahan yang setara.

Ambideksteritas organisasi merupakan strategi inovasi yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan. Tushman and O'Reilly (1996) mendefinisikan ambideksteritas organisasi sebagai organisasi yang tepat, yakni organisasi yang mampu menerapkan perubahan incremental, yaitu eksploitatif dan revolusioner, yaitu eksploratif. Meskipun eksploitasi dan eksplorasi sering dianggap sebagai kegiatan yang bertentangan. Gschwantner dan Hiebl (2016) berpendapat bahwa inovasi eksplorasi dan eksploitasi perlu dikejar pada saat yang sama dalam keseimbangan yang sehat.

Benner dan Tushman (2003) mengatakan bahwa strategi inovasi pada konsep ambideksteritas organisasi dapat diamati dalam dua dimensi strategi inovasi yakni inovasi eksplorasi dan inovasi eksploitasi. Pertama, strategi inovasi eksplorasi mengembangkan pengetahuan baru untuk melayani pasar baru atau menggunakan saluran distribusi baru, dengan tujuan memenuhi permintaan pasar baru. Kedua strategi inovasi eksploitasi didasarkan pada pengetahuan bisnis yang sudah ada, menempatkan penekanan pada pencapaian efisiensi yang lebih besar, dan meningkatkan kapasitas inovasi dari kemampuan yang sudah tersedia misalnya meningkatkan layanan atau proses yang ada untuk tujuan memenuhi kebutuhan pasar saat ini. Pandangan ini didukung oleh Severgnini, E. Afonso, V. V. dan Galdamez E. V. (2017), bahwa ambideksteritas organisasi adalah organisasi yang merefleksikan dua dimensi pelaksanaan strategi inovasi eksplorasi dan strategi inovasi eksploitasi dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang begitu cepat.



Menurut March (1991) eksplorasi dan eksploitasi pada dasarnya kegiatan belajar yang berbeda, di antaranya bersaing dengan fokus dan sumber daya yang langka dari perusahaan. Inovasi eksplorasi menunjukkan bahwa organisasi dikategorikan oleh pencarian, penemuan, percobaan, dan pengambilan risiko, (Cheng dan Van de Ven (2017). Inovasi Eksploitasi berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memperbaiki mengembangkan produk atau layanan yang ada (Raisch and Birkinshaw, 2008)..

Jadi ambideksteritas organisasi diidentifikasi sebagai organisasi yang mampu secara bersamaan mengeksplorasi lingkungannya dan mengeksploitasi peluang yang muncul, atau dengan kata lain, dimana organisasi mengejar proses yang ada saat yang sama sambil terus beradaptasi dengan lingkungan persaingan yang berubah (Junni, dkk. 2013). Eksplorasi mencakup kemampuan organisasi untuk mencari, mengambil risiko, menemukan yang baru atau memiliki inovasi eksploitasi berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menerapkan inovasi melalui meningkatkan kualitas produk, pasar produk, maupun, optimalisasi produk (Guisado-González, dkk. 2017).

Menurut Lubatkin, dkk. (2006), sebuah ambideksteritas organisasi dapat dengan cepat merespon perubahan pasar sambil berfokus pada mempertahankan tingkat kepuasan konsumen melalui penawaran produk dari organisasi atau perusahaan (Rialti, dkk. 2016). Fleksibilitas teknis organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan mudah dan cepat sebagai karakteristik kompetitif yang mendasar dari ambideksteritas organisasi (O'Reilly dan Tushman, 2013; Caniels, dkk., 2017; Vrontis, dkk. 2017). Ambideksteritas organisasi yang ditandai oleh kelincuhan memerlukan kemampuan dinamis untuk meningkatkan pengawasan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Kortmann, dkk, 2014; Wu dan Chen, 2014; Vrontis dkk, 2017). Menurut Wamba dan Mishra, (2017) ambideksteritas organisasi dan manajemen proses bisnis merupakan gabungan dua prinsip agilitas organisasi dengan ambidextrous organisasi.

Konsep agilitas sendiri asalnya merupakan konsep yang dikenal dalam bidang studi sistem informasi (Borjesson, dkk 2006). Sedangkan dalam manajemen strategis, Drucker mengkonsepsikan agilitas untuk menjelaskan tentang pentingnya meningkatkan fleksibilitas dan responsibilitas organisasi (Yaghoubi& Dahmardeh, 2010).

Strategi agilitas organisasi merupakan cara baru bagi organisasi untuk mengembangkan fleksibilitas dan daya respon organisasi sehingga mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, dinamis, dan turbulen (Sharifi & Zhang, 1999; Sambamurthy dkk, 2003; Lin dkk, 2006; Sambamurthy, 2007; Yaghoubi dan Dahmardeh, 2010; Chen, 2012). Definisi agilitas organisasi terus berkembang., berawal dari kecepatan dalam pengambilan keputusan berubah menjadi fleksibilitas, lalu berubah lagi menjadi fleksibilitas strategis, dan akhirnya agilitas organisasi (Schnackenberg, dkk. 2011).

Menurut Sambamurthy dkk (2003) agilitas adalah *"the ability to detect opportunities for innovation and seize those competitive market opportunities by assembling requisite assets, knowledge, and relationships with speed and surprise"*. Berdasarkan definisi tersebut, menurut Sambamurthy, dkk. (2003) ada tiga indikator yang terlibat dalam konstruk agilitas, yaitu agilitas pelanggan (*customer agility*), agilitas kemitraan (*partnering agility*), dan agilitas operasional (*operational agility*).

Tallon & Pinsonneault (2011) menekankan pentingnya kemudahan merasakan dan kemudahan merespon. Kemampuan keduanya diperlukan untuk menyeimbangkan aspek eksplorasi eksploitasi. Karena itu, Tallon dan Pinsonneault (2011) mendefinisikan agilitas adalah "*the ability to detect and respond to opportunities and threats in the environment with ease, speed and dexterity*". Definisi ini serupa dengan definisi yang disampaikan oleh Overby dkk (2006) yang menekankan pada indikator kelayakan merespon (*appropriateness of the response*), yaitu selarasnya respon dengan tujuan organisasi. Definisi Tallon dan Pinsonneault (2011) tidak hanya menekankan pada tiga karakteristik (*speed of change, ease of change, and sensing/responding*) tetapi juga melibatkan dimensi ketangkasan (*dexterity*). Dimensi ini diperlukan organisasi entrepreneurial untuk menyusun strategis dalam rangka meraih keseimbangan inovasi eksplorasi dan eksploitasi dalam bersaing dan menhadapai perubahan lingkungan perusahaan.

Kelincahan strategis memungkinkan perusahaan secara fleksibel menanggapi lingkungan yang kompleks, global, dan dinamis. Kemampuan membangun pembaruan organisasi membutuhkan perencanaan strategis formal, komitmen mengalokasikan sumber daya membangun kompetensi inti demi keunggulan kompetitif. Di sisi lain, kelincahan strategis menuntut fleksibilitas strategis, respons cepat, dan inovatif terhadap yang dinamis.

Selain itu, mencapai ketangkasan strategis berarti organisasi menghadapi berbagai tuntutan yang sering bertentangan, seperti tuntutan inovasi dan efisiensi, global dan pasar lokal, dan misi sosial dan keuangan. (Adler, P., Goldoftas, B. dan Levine, D. 1999). Kesatuan kepemimpinan meliputi kemampuan tim puncak atau pimpinan organisasi membuat keputusan yang berani dan cepat, tanpa hambatan. Kesatuan kepemimpinan menunjukkan pada komitmen yang kuat dari manajemen puncak, manajer menengah, kerja tim atau karyawan. Kesatuan kepemimpinan tergantung kolektivitas, pemikiran konvergen, perspektif homogen, dan kesepakatan bersama.

Menurut pandangan dari Benner dan Tushman (2003) strategi inovasi adalah strategi inovasi merupakan konsep multidimensional. Menurut. He dan Wong (2004), Smith, W. and Tushman, M. (2005), Raisch and Birkinshaw, (2008), Bierly dkk. (2009), Donasi dan Guadamillas, (2011). O'Reilly dan Tushman (2013), Caniels dkk., 2017; Cegarra-Navarro dkk. (2017), Guisado-González dkk. (2017) Vrontis dkk. (2017, Cheng dan Van de Ven (2017), Severgnini, E. Afonso, V. V. dan Galdamez E. V. (2017) bahwa strategi inovasi organisasi dapat diukur dengan dua inovasi eksplorasi, inovasi eksploitasi, selanjutnya menurut Sambamurthy (2003), Overby, dkk. (2006) Lewis, M. W., Andriopoulos, C. & Smith, W. K. (2014), Doz dan Kosonen (2014) mengatakan kedua dimensi itu akan berjalan bersamaan jika didukung oleh dimensi agilitas organisasi. Jadi, dalam mengukur perumusan dan implementasi strategi inovasi, penelitian ini menggunakan tiga dimensi strategi inovasi, yakni inovasi eksplorasi, inovasi eksploitasi, dan agilitas organisasi.

Inovasi eksplorasi merupakan inovasi radikal yang dilaksanakan melalui eksperimen, penelitian, dan pengembangan dalam upaya menemukan pengetahuan baru, produk baru, atau pasar baru. Eksplorasi menunjukkan bahwa organisasi melaksanakan kegiatan seperti pencarian, penemuan, percobaan, pengambilan risiko dan inovasi, sedangkan inovasi eksploitasi berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menerapkan inovasi melalui meningkatkan kualitas produk, pasar produk, maupun optimalisasi

produk yang sudah ada. Inovasi eksplorasi dan inovasi eksploitasi akan berjalan kuat jika terdapat agilitas organisasi yang meliputi indikator sensitivitas strategis, kesatuan kepemimpinan, dan fluiditas sumber daya dalam menghadapi perubahan organisasi..

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian studi literatur. Penelitian dilakukan dengan cara menelusuri dan mempelajari berbagai literatur yang membahas tentang keterkaitan antara modal manusia, modal sosial, dan modal keuangan dengan strategi inovasi. Dari berbagai penelusuran literatur tersebut dilakukan sintesis untuk menemukan hubungan secara hipotetis antar variabel yang ditelaah dalam penelitian ini, yang pada akhirnya dirumuskan dan ditemukan kerangka konseptual penelitian hubungan antara modal manusia, modal sosial, modal keuangan dengan strategi inovasi.

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Hubungan Modal Manusia dan Strategi Inovasi**

Kewirausahaan yang ada di dalam diri manusia biasanya dianggap sebagai proses, kegiatan, atau strategi inovasi mempunyai peranan yang penting dalam mengembangkan usaha. Strategi Inovasi merupakan proses yang dimulai dengan sebuah ide, hasil perkembangan penemuan, hasil pengenalan produk baru atau layanan (Edwards dan Gordon, 1984).

Strategi inovasi perusahaan dapat diprakarsai oleh individu atau organisasi yang mencerminkan orientasi kewirausahaan (Lumpkin dan Dess, 1996). Konsep bahwa terdapat hubungan antara kewirausahaan dan strategi inovasi umumnya berasal dari karya Schumpeter (1934,). Schumpeter tertarik dalam mempelajari pentingnya strategi inovasi. Perspektif yang sama oleh Miles dan Snow (1978) menyatakan bahwa seorang pengusaha berinovasi melalui penemuan di pasar. Drucker (1985) menganggap pengusaha yang menjadi inovator menentukan kinerja perusahaan, belajar, dan menerapkan prinsip-prinsip yang memungkinkan inovasi berhasil.

Penelitian mengenai modal manusia, strategi inovasi telah menjadi domain penting, khususnya di bidang ekonomi dan ilmu manajemen (Manolova dkk, 2008; Manikas dan Terry, 2010). Pentingnya modal manusia sebagai penentu strategi inovasi telah menjadi objek sejumlah studi teoritis dan empiris dalam beberapa tahun dekade.

Tingkat pendidikan yang lebih tinggi berhubungan positif dengan kinerja (Cooper, dkk, 1994; Gimeno, dkk, 1997). Pengalaman dan keterampilan kerja, pengalaman manajemen dan pengalaman wirausaha berhubungan secara positif dengan kinerja. (Gimeno, dkk, 1997). Hatch dan Zweig (2000) menganggap bahwa tidak ada pola orientasi kognitif dan perilaku yang jelas yang menjamin kinerja perusahaan bisnis. Tahun-tahun pengalaman kerja sebelumnya tidak berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan (Bruderl dan Preisendorfer, 2000). Namun, pengalaman dan ketrampilan manajemen sebelumnya dan pengalaman kewirausahaan secara positif mempengaruhi kinerja ekonomi perusahaan baru (Gimeno, dkk. 1997).

Pendidikan, pelatihan, dan pengetahuan pengusaha memainkan peran penting dalam menyediakan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menciptakan dan mengembangkan usaha (Donckels dan Frohlich, 1991). Dengan demikian, upaya memahami strategi inovasi usaha kecil harus

dilakukan dengan meneliti karakteristik dari para pendiri atau pengelola perusahaan. Demikian pula, terkait strategi inovasi perusahaan kecil pada unsur tingkat pendidikan, pengetahuan dan keterampilan (Mahemba dan De Bruijn, 2003; Lin, 1998) serta investasi dalam pelatihan dan pendidikan (Baumol, 2004). Secara teoritis Pandangan ini memverifikasi langkah kedua dalam penyusunan model mediasi strategi inovasi yang menyangkut hubungan positif antara strategi inovasi (variabel mediasional), modal manusia (variabel independen).

Menurut Zemplerová (2010) dan Autant-Bernard (2001) modal manusia dianggap sebagai faktor penentu yang paling penting dari inovasi. Pitra (2006) menyatakan bahwa inovasi adalah hasil kreativitas karyawan dalam suatu organisasi ditunjukkan kepada pelanggan dan memberikan nilai tambah. Jadi faktor manusia merupakan elemen yang sangat diperlukan dalam proses inovasi. Kemampuan inovasi suatu organisasi menurut Martín-de Castro, Delgado-Verde, Navas-López & Cruz-González (2013) tergantung pada aset pengetahuan intelektual dan atau organisasi dan kemampuannya menggunakan aset tersebut (Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi & Rezaza- deh, 2012).

David, (2011) memaparkan bahwa strategi Inovasi adalah proses yang rumit, dan modal manusia merupakan komponen penting dari proses ini. Hubungan modal manusia dengan strategi inovasi memiliki dua aspek yang berbeda, proses distribusi dan penggunaan inovasi, serta penciptaan produk baru.

Kapabilitas dan kompetensi seperti pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan kerja yang memungkinkan akses ke berbagai peluang yang lebih luas untuk melakukan inovasi (Moschieri dan Mair, 2011; Omri dan Frikha, 2012; Phelan dan Sharpley, 2012; Andries dan Czarnitzki, 2014). Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka semakin tinggi inovasi kerjanya (Ahmad dkk, 2011; Agostini, 2016). Jadi dalam hal ini terdapat hubungan positif antara tingkat pendidikan karyawan dengan (Gimeno, dkk, 1997; Davidsson dan Honig, 2003; Parihar dkk, 2013; Peters dkk, 2017).

Angela Baron (2011) menegaskan bahwa ukuran modal manusia dapat diukur kompetensi seperti tingkat pendidikan, pengalaman, dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan guna yang dapat dikonversi ke dalam modal intelektual berupa produk dan jasa yang memberikan nilai pasar (*market value*). Demikian pula dengan Canter (2010) yang berpendapat bahwa karyawan mempunyai pengetahuan dan keterampilan diperoleh melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan memberikan kontribusi pada kualitas modal manusia dalam merancang dan mengimplementasikan strategi inovasi. Aset pengetahuan memungkinkan terbentuknya Inovasi yang merupakan proses yang dimulai dengan sebuah ide, hasil perkembangan penemuan, hasil pengenalan produk baru atau layanan (Laforet dan Tan, 2006; Laforet, 2008; Hunt dan Ortiz-Hunt, 2017).

Baldwin dan Johnson (1995) menjelaskan bahwa modal manusia merupakan bagian penting dari strategi inovasi usaha kecil dan menengah. Bahkan, perusahaan yang dikelola oleh individu dengan pengalaman yang terbatas atau yang kurang pendidikan formal, terbukti kurang inovatif (Hausman, 2005). Kurangnya keterampilan menyebabkan perusahaan kecil tidak dapat mengubah atau mengoversi keunggulan pengetahuan ke produk dan layanan baru (Sethi et al., 2001; Urbach dkk, 2011). Pengetahuan (Thornhill, 2006) dan pendidikan (Baumol, 2004) adalah unsur yang penting untuk strategi inovasi. Hage dan Aiken (1970) menyatakan bahwa melalui pengetahuan, pengusaha

dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pengetahuan memainkan peran dasar dalam menjalankan strategi inovasi dan penggunaan teknologi baru (Hoffman et al., 1998), serta pelatihan individu dalam usaha memberikan kontribusi untuk belajar secara internal dan menghasilkan ide baru (Damanpour, 1991; Galende dan Fuente, 2003; Ahmad dkk, 2010; Unger dkk, 2011).

Menurut Koellinger (2008), latar belakang pendidikan dari manajer, pemilik usaha, dan karyawan terbukti menjadi faktor penting dalam inovasi perusahaan kecil. Dengan meneliti 845 perusahaan yang inovatif di Kanada pada sektor manufaktur, Thornhill (2006) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara pengetahuan berdasarkan pengalaman individu dan pelatihan kegiatan inovasi di kewirausahaan. Zemlinerová (2010) dan Autant-Bernard (2001) menegaskan modal manusia sebagai faktor penentu terjadinya inovasi. Pitra (2006) menyatakan bahwa inovasi adalah hasil kreativitas karyawan dalam suatu organisasi ditunjukkan kepada pelanggan dan memberikan nilai tambah. Kapabilitas manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi dapat mendorong inovasi (Huggin dkk, 2012; Martin, 2012; Valaei dkk. 2017).

Jadi faktor modal manusia, yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan latar belakang pendidikan yang diperoleh dari proses pendidikan, pelatihan, dan pengembangan merupakan elemen yang sangat diperlukan dalam perumusan dan implementasi strategi inovasi.

Jadi, berdasarkan pengembangan kerangka konseptual tersebut disimpulkan bahwa modal manusia memiliki hubungan positif terhadap strategi inovasi. Semakin tinggi modal manusia yang dimiliki oleh perusahaan semakin baik perumusan dan implementasi strategi inovasi pada perusahaan.

### **Modal Sosial dan Strategi Inovasi**

Modal sosial adalah dasar terbentuknya sinergi di dalam melaksanakan tugas organisasi yang akan menentukan inovasi (Huang dkk, 2010; Acquaaah dan Appiah-Nkrumah, 2011; Lightfoot dan Gebauer, 2011). Semakin luas pergaulan seseorang dan semakin luas jaringan hubungan sosial (*sosial networking*) semakin tinggi nilai seseorang (Brown, 2010; Ahmad dkk, 2011; Cerne dkk, 2013). Modal sosial yang tertanam dalam hubungan manajerial dipandang bermanfaat ketika (1) ketidakpastian lingkungan tinggi (D'Alvano dan Hidalgo, 2012), (2) persaingan pasar tidak sempurna (Burt, 1992; Cosgun dan Dogerlioglu, 2012), atau perusahaan bertransaksi dalam ekonomi transisi (Peng & Luo, 2000). ; Wu & Leung, 2005).

Modal sosial adalah dasar terbentuknya sinergi di dalam melaksanakan tugas organisasi yang akan mendapatkan hasil kerja yang lebih besar, jika dibandingkan dengan bekerja sendiri-sendiri. Kemampuan membangun jaringan sosial inilah yang disebut dengan modal sosial. Semakin luas pergaulan seseorang dan semakin luas jaringan hubungan sosial (*sosial networking*) semakin tinggi nilai seseorang.

Modal sosial yang terbentuk dalam jaringan hubungan sosial yang diikat oleh kepemilikan informasi (O'Connor, 2012; Ng dan Rieple, 2014), rasa percaya (Nonino, 2013), saling memahami, dan kesamaan nilai, dan saling mendukung dapat mendorong inovasi (Luca dan Presuti, 2010; Verbees dan Meulenbderg, 2014; Meyer, 2014; Valkokari, 2015). Modal sosial akan semakin kuat apabila sebuah komunitas atau organisasi memiliki jaringan hubungan kerjasama, baik secara internal komunitas atau organisasi, atau hubungan kerjasama yang bersifat antar komunitas atau organisasi (Bizzi dan Langley, 2012;



Brem dkk, 2016; Jussila dkk, 2016). Jaringan kerja sama yang sinergistik akan memberikan manfaat terhadap terhadap inovasi.

Modal sosial tidak hanya mempengaruhi individu tetapi juga secara signifikan mempengaruhi cara pengelolaan, pengembangan, pemeliharaan, dan inovasi keberlanjutan dan kinerja perusahaan organisasi (Jack, 2010; Omri dan Frikha 2012; Omri dan Ayadi-Frikha 2014). Peran modal sosial dapat digunakan memahami perilaku kewirausahaan pada fase awal perusahaan (Aldrich dan Zimmer, 1986; Nashbandi, 2016; Moretti, 2017; Obeng, 2018)

Modal sosial membantu pengusaha memperoleh dukungan moral yang dibutuhkan, kesempatan memulai operasi, dan kemampuan menghadapi kesulitan konsolidasi di perusahaan (Adler dan Kwon, 2002). Peneliti lain menekankan pentingnya modal sosial dalam proses pertumbuhan dan kapasitas inovasi perusahaan (Hausman, 2005; Landry, dkk 2002).

Dukungan teoritis untuk peran jejaring atau modal sosial meningkatkan inovasi dapat ditemukan dalam literatur dari studi organisasi (Alegre dan Chiva, 2013; Ayhan, dkk. 2013; De Clercq, dkk, 2013; Alexiev, dkk. 2016; Davis, 2016; Maiz, dkk. 2016; Bustinza, dkk. 2017; Pouwels, dkk, 2017).

Noteboom (1999) mengklaim bahwa jejaring sosial dapat membantu inovasi, karena untuk menjadi inovatif, perusahaan membutuhkan sumber kognisi dan kompetensi luar untuk melengkapi kebutuhan mereka sendiri. Ini membantu pertukaran pengetahuan dan pembelajaran (Praise dan Casher 2003).

Penelitian tentang dampak proses sosialisasi yang biasanya terjadi di dalam jejaring sosial mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara sosialisasi dan kemauan untuk berbagi informasi (Lee dan Rodriguez-Pose, 2017), terlibat dalam pemecahan masalah bersama, beradaptasi dengan perubahan yang tidak terduga, dan menahan diri dari penggunaan kekuasaan (Mahama 2006), kesemuanya itu dapat mendorong inovasi (Feldman 1976; Bayne dkk, 2017).

Bukti empiris tentang bagaimana jejaring sosial antar organisasi meningkatkan inovasi dikemukakan oleh Goes and Park (1997) dan Pennings dan Harianto (1992) bahwa kemampuan inovatif dan penerapan inovasi dalam organisasi sangat ditentukan oleh hubungan jaringan antar organisasi. Jejaring antar organisasi dan antar-individu mendorong munculnya inovasi (Crossan dan Apaydin, 2010; Gambardella dan McGahan, 2010; Shouke, dkk., 2010; Bunduchi, dkk., 2011; Forsman, 2011; Rompho dan Siengthai, 2012; Felicio, dkk., 2014; Scafarto, dkk 2016; dan Bagnò, dkk 2017)

Meskipun masih sedikit studi empiris tentang hubungan antara modal sosial dan inovasi (Jack dkk, 2010; Parida dkk, 2012), yang difokuskan pada pengaruh modal sosial terhadap kegiatan inovasi perusahaan, namun hubungan ini telah menjadi subyek perdebatan, khususnya di kalangan ahli teori di jaringan sosial (Parra-Requena dkk, 2013). Para peneliti berpendapat bahwa terdapat efek positif dari jaringan sosial terhadap kemampuan untuk berinovasi sebagaimana yang ditemukan oleh Adler dan Kwon (2002), Tsai dan Ghoshal (1998), Rogers (2004), dan Lipparini dan Sobrero (1994). Sejumlah penulis, seperti Calantone, dkk (2002), dan Hult, dkk (2004) menyarankan bahwa pengetahuan intra organisasi dapat mempengaruhi kapasitas inovasi perusahaan dengan mempromosikan kreativitas dan inspirasi pengetahuan dan ide baru.

Hsieh dan Tsai (2007) menemukan bahwa modal sosial berhubungan positif dengan strategi untuk memperkenalkan produk inovasi di perusahaan teknologi tinggi. Lee, dkk (2010) telah menekankan efektivitas jaringan sebagai cara yang mungkin memfasilitasi kapasitas inovasi dalam perusahaan kecil dan menengah.

Landry, dkk, (2002) berdasarkan survei dari 440 industri perusahaan di Montreal menunjukkan pentingnya modal sosial dalam strategi inovasi perusahaan. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa modal sosial dan terutama jaringan sosial pengusaha dapat memainkan peran penting dalam strategi inovasi perusahaan. Membangun jaringan bisnis dengan konsultan bisnis, akuntan, pelanggan, dan di antara pemangku kepentingan lainnya, memiliki efek positif pada bisnis mereka (Jack, 2010; Partanen dkk, 2014; Stephens, 2013).

Jadi berdasarkan pengembangan kerangka konseptual tersebut disimpulkan bahwa modal sosial memiliki hubungan positif terhadap strategi inovasi. Semakin tinggi modal sosial yang dimiliki oleh perusahaan semakin baik perumusan dan implemetasi strategi inovasi pada perusahaan.

### **Hubungan Modal Keuangan dan Strategi Inovasi**

Modal keuangan didefinisikan sebagai kemampuan untuk memperoleh sumber daya keuangan, membangun, dan mempertahankan modal riil, yang memungkinkan perusahaan untuk memainkan peran produktif dalam nilai ekonomi (Fama dan Miller, 1972; Agyei-Mensah, 2011). Akses ke modal keuangan selalu penting untuk memulai dan mengembangkan bisnis, terutama ketika perusahaan masih berukuran kecil dan ketika perusahaan bertumbuh.

Di Indonesia, usaha kecil sering ditandai dengan kemampuan inovasi yang lemah (Tambunan dan Nasution, 2006; Soeprihanto, 2007; Tambunan, 2010; Nasution dkk, 2011; Sulistianto, 2011). Ada sejumlah hambatan terhadap perkembangan inovasi usaha kecil (Prajogo, 2006; Tambunan, 2008, World Bank, 2015).

Secara khusus, sebagian besar memiliki keterbatasan pada kapasitas keuangan (Hausman, 2005; Tambunan, 2008; Prajogo, 2011; Rahman, dkk, 2015). Oleh karena itu, aspek tambahan modal usaha kecil di Indonesia serta jumlah batasan modal dalam rangka membayar penelitian dan pengembangan atau investasi terkait dengan inovasi selalu dihadapkan dengan kendala mengakses pembiayaan eksternal. Schumpeter menekankan kemampuan perusahaan besar untuk berinvestasi dalam proses baru mengurangi biaya, dan memulai program *research and development* yang mengarah pada pengenalan produk baru.

Fritsch dan Meschede (2001) menemukan bahwa ketersediaan sumber keuangan adalah faktor utama dalam strategi inovasi usaha kecil. Oleh karena itu, modal keuangan membantu perusahaan menerapkan strategi baru dan proyek inovasi yang mungkin memiliki terbatasnya sumber daya (Cooper dkk, 1994). Keterbatasan sumber daya keuangan akan menghambat pelaksanaan kegiatan inovasi dalam bentuk eksplorasi dan eksploitasi. Melaksanakan dua hal yang berbeda pada saat yang sama dalam implementasi ambideksteritas organisasi yakni eksploarasi dan eksploitasi, yaitu efisiensi dan fleksibilitas organisasi diferensiasi dan penentuan posisi strategis berbiaya rendah (Porter, 1980), dan integrasi global dan respon lokal (Junni, dkk. 2013), menjadi penentu kelangsungan hidup dan kinerja organisasi (Zollo, dkk. 2015, 2016).

Kebijakan pemerintah Australia untuk memberikan tambahan modal melalui bantuan kebijakan kredit untuk usaha kecil mendorong perusahaan kecil memperkenalkan teknologi baru, menerapkan inovasi produk baru, mendapatkan dana yang lebih besar, mencari akses terhadap konsultasi yang profesional. (Dong Xiang, dkk. 2017).

Kepemilikan modal keuangan berpengaruh langsung terhadap kegiatan inovasi (Stam, dkk, 2014). Efek langsung mencakup kemampuan untuk melakukan strategi inovasi yang lebih ambisius dan memenuhi tuntutan pendanaan. Dalam hal adanya efek tidak langsung, akumulasi modal keuangan dapat mendorong perencanaan yang lebih luas dalam berinovasi, yang akhirnya memiliki efek positif pada kinerja perusahaan.

Orser (2000) dalam penelitian telah mengungkapkan bahwa kekurangan modal keuangan merupakan hambatan utama melakukan akses keuangan meningkatkan kinerja perusahaan usaha kecil dari pada usaha lainnya yang memiliki modal keuangan yang memadai. Perusahaan yang tidak mampu mengamankan modal eksternal mungkin lebih rentan terhadap perubahan acuan yang dihadapi oleh perusahaan kecil pada umumnya (Brown dkk, 2005; Tambunan, 2007; Prajogo, 2011).

Jadi berdasarkan pengembangan kerangka konseptual tersebut disimpulkan bahwa modal keuangan memiliki hubungan positif dengan strategi inovasi. Semakin tinggi modal keuangan yang dimiliki oleh perusahaan semakin baik perumusan dan implementasi strategi inovasi pada perusahaan.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan konsep dan telah diteliti maka dapat disimpulkan bahwa secara teoritis terdapat:

1. Hubungan positif antara modal manusia dengan strategi inovasi perusahaan UKM.
2. Hubungan positif antara modal sosial dengan strategi inovasi perusahaan UKM.
3. Hubungan positif antara modal keuangan dengan strategi inovasi perusahaan UKM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acquaah, M. and Appiah-Nkrumah, J. (2011). Firm-specific managerial experience and the social capital-performance relationship in a sub-Saharan African transition economy. *Journal of African Business*, 12(1), pp. 8-30.
- Adamu, I. M. (2014). *Spirituality, religiosity, entrepreneurial motivation and performance among Nigerian entrepreneurs*. (Unpublished doctoral thesis). International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Adler, P., Goldoftas, B. and Levine, D. (1999). Flexibility vs. Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Product System. *Organization Science*, 10/1 (January/February).

- Agostini, L. (2016). Organizational and managerial activities in the development process of successful SME marketing networks. *European Management Review*, 13(2), pp. 91-106.
- ;
- Ahmad, N. H., Halim, H.A. and Zainal, S.R.M. (2010). Is entrepreneurial competency the silver bullet for SME success in a developing nation? *International Business Management*, 4(2), pp. 67-75.
- Ahmad, N.H., Wilson, C. and Kummerow, L. (2011). Assessing the dimensionality of business success: the perspectives of Malaysian SME owner-managers. *Journal of Asia-Pacific Business*, 12(3), pp. 207-224.
- Ancok, D. (2002). *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: UII Press.
- Andries, P. and Czarnitzki, D. (2014). Small firm innovation performance and employee involvement. *Small Business Economics*, 43(1), pp. 21-38.
- Andriopoulos, C. and Lewis, M.W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20/4(July/August 2009):696-717.
- Augusto J. F., Eduardo, C., and Jorge. C. (2014). Human Capital, Sosial Capital and Organizational Performance. *Management Decision*, 52(2), pp. 350.
- Autio, E. (2005). Global Entrepreneurship Monitor. Report on High Expectation Entrepreneurship, GEM, London.
- Bagno, R. B., Salerno, M. S. and da Silva, D. O. (2017). Models with graphical representation for innovation management: a literature review. *R&D Management*, 47(4), pp 637-653.
- Baldwin, J. R. and Johnson, J. (1995). Human Capital Development and Innovation: The Case of Training in Small and Medium Sized Firms (Statistics Canada Working Paper No. 74).
- Barney J. B. (2001). Is the Resources-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1) pp. 41.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. B. and Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Baron, A. (2011). Measuring Human Capital. *Strategic HR Review*, 10(2), pp. 30-35.

- Baumol, W.J. (2004). Entrepreneurial Cultures and Counter Cultures. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), pp. 316-326.
- Bierly, P.E., Damanpour, F. and Santoro, M.D. (2009). The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3), pp. 481-509. available at: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00829.x>
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, 15(1), pp. 64–78.
- Bizzi, L. and Langley, A. (2012). Studying processes in and around networks. *Industrial Marketing Management*, 41(2), pp. 224-234.
- Bourdieu, P and Wacquant L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Brem, A., Maier, M. and Wimschneider, C. (2016). Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, 19(1), pp. 133-148.
- Brown, B. (2010). Why innovation matters. *Research: Technology Management*, 53(6), pp. 18-23.
- Burr, T. (2014). Innovation in consumer markets: French and American bicycles, 1860s-1920s. *Industry and Innovation*, 21(6), pp. 513-531.
- Bustinza, O.F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F. and Baines, T. (2017). Product–service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity. *R&D Management*, 49(1), pp. 33-45.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), pp. 515-524.
- Caniëls, M. C., Caniëls, M. C., Neghina, C., Neghina, C., Schaetsaert, N. and Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), pp. 1098-1119. available at: <https://doi.org/10.1108/JKM->
- Cantner, U., Goethner, M. and Meder, A. (2010). Prior Knowledge and Entrepreneurial Innovative Success. *Entrepreneurship and Culture*, doi:10.1007/978-3-540-87910.
- Cegarra-Navarro, J.G., Wensley, A., Jimenez-Jimenez, D. and Sotos-Villarejo, A. (2017). Linking procedural memory with organizational learning through knowledge corridors. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), pp. 1503-1522.



available at: <https://doi.org/10.1108/JKM-0>

- Cerne, M., Jaklic, M. and Škerlavaj, M. (2013). Decoupling management and technological innovations: resolving the individualism–collectivism controversy. *Journal of International Management*, 19(2), pp. 103-117.
- Chandler, G. N., and Jansen, E.J. (1992). Founders Self Assessed Competence and Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), pp. 223-236.
- Chandler, N. and Hanks, Steven H. (1994). Founder Competence, The Environment, and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Waco: Spring, 18(3), pp. 77.
- Charitou, C. D., and Markides, C. C. (2003). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), pp. 55–63.
- Cheng, Y.T. and Van de Ven, A.H. (1996). Learning the innovation journey: order out of chaos?, 7(6), pp. 593-614.  
available at: <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.593>.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F.J. and Woo, C.Y. (1994). Initial Human Capital and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), pp. 371-395.
- Cosgun, V. and Dogerlioglu, O. (2012). Critical success factors affecting e-commerce activities of small and medium enterprises. *Information Technology Journal*, 11(12), pp. 1664-1667.
- D’Alvano, L. and Hidalgo, A. (2012). Innovation management techniques and development degree of innovation process in service organizations. *R&D Management*, 42(1), Pp. 60-72.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta analysis of Dffects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555-590.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concept and Cases Thirteen Edition*. New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Devinney, T. M., Midgley, D. F. and Venaik, S. (2000). The optimal performance of the global firm: formalizing and extending the integration-responsiveness framework. *Organization Science*, 11(6), pp. 674-695.  
available at: <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.674.12528>
- Dinda, E, A. (2006). *Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing*. 31 Januari 2016. Universitas Diponegoro.  
<http://eprints.undip.ac.id/15482/1/Dinda-Estika-Asmarani>

- Donckels, R. and Frohlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences From STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), pp. 149-161.
- Doz, Y. and Kosonen, M. (2014). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), pp. 95.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2).
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*. New York, NY: Harper and Row.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation in Kilmann, R.H., Pondy, L.R. and Slevin, D. (Eds). *The Management of Organization Design, North Holland, New York, NY*, pp. 167-188.
- Edwards, K. L. and Gordon, T. J. (1984). *Characterization of Innovations Introduced on The US Market in 1982*. Glastonbury, CT: Futures Group and NTIS.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121.
- Giannopoulou, E., Gryszkiewicz, L., and Barlatier, P. (2014). Creativity for Service Innovation: A Practice-Based Perspective. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(1), pp. 23-44.  
<https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2013-0044>.
- Fama, E. F. and Miller, M. H. (1972). *The Theory of Finance*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Fritsch, M. and Meschede, M. (2001). Product Innovation, Process Innovation, and Size. *Review of Industrial Organization*, 19(3), pp. 335-350.
- Fukuyama, F. (1995). *Truss: The Sosial Vertues and Creation of Preperity*. London: Hamminsh Hamilton.
- Galender, J. and De la Fuente, J. (2003). Internal Factors Determining a Firm's Innovative Behaviour. *Research Policy*, 32(5), pp. 715-736.
- Gibson, C. B. and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 209-226.
- Gove, S., Sirmon, D. G., and Hitt, M. A. (2003). *Relative resource advantages: The effect of resources and resource management on organizational*

*performance*. Paper presented at the annual Strategic Management Society Conference, Baltimore.

- Grant, R. M. (1999). A Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), pp. 3-23.
- Gschwantner, S. and Hiebl, M. R. W. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control*, 27(4), pp. 371-404.  
available at: <http://doi.org/10.1007/s00187-016-0236-3>
- Guisado-González, M., González-Blanco, J., and Coca-Pérez, J. L. (2017). Analyzing the relationship between exploration, exploitation and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), pp. 1142-1162.  
available at: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0039>.
- Gupta, A., Smith, K., and Shalley, C. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 693-706.
- Hausman, A. (2005). Innovativeness among Small Businesses: Theory and Propositions for Future Research. *Industrial Marketing Management*, 34(8), pp. 773-782.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G. and Trahms, C.A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), pp. 57-75.
- Holbeche and Linda. (2005). *The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*. Great Britain: Roffey Park Management Institute.
- Honig, B. (1998). What Determines Duccess? Examining the Human, Financial, and Sosial Capital of Jamaican Microentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 13(5), pp. 371-394.
- Hsieh, M. and Tsai, K. (2007). Technological Capability, Sosial Capital and The Launch Strategy for Innovative Products. *Industrial Marketing Management*, 36(4), pp. 493-502.
- Huang, H. C., Lai, M. C., and Lo, K. W. (2012). Do founders' own resources matter? The influences of business networks on start-up innovation and performance. *Technovation*, 32(5), pp. 316-327.
- Huang, Ju-Yu, Chou, T-C., and Lee, G-G. (2010). Imitative innovation strategies: Understanding resource management of competent followers. *Management Decision*, 48(6) pp. 952-975.

- Hunt, R. A. and Ortiz-Hunt, L. L. (2017). Entrepreneurial round tripping: the benefits of newness and smallness in multi-directional value creation. *Management Decision*, 55(3), pp. 491-511.
- Jack, S., Moulton, S., Anderson, A. R., and Dodd, S. (2010). An entrepreneurial network evolving: patterns of change. *International Small Business Journal*, 28(4), pp. 315-337.
- Jerusalem, M. A. (2009). Perancangan Industri Kreatif Bidang Benchmarking pada Queensland's Creative Industry. *Prosi 2009*. 4(1), pp. 380-389.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., and Tarba, S.Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 299-312.  
available at: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Jussila, A., Jussila, A., Mainela, T., Mainela, T., Na`tti, S., and Na`tti, S. (2016). Formation of strategic networks under high uncertainty of a megaproject. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), pp. 575-586.
- Keast, R. and Mandell, M.P. (2013). Network performance: a complex interplay of form and action. *International Review of Public Administration*, 18(2), pp. 27-46.
- Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B., and Walters, H. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kim, P. A., Aldrich, H. E., and Keister, L. A. (2006). Access (not) Denied: The Impact of Financial, Human, and Cultural Capital on Entrepreneurial Entry in The United States. *Small Business Economics*, 27(1), pp. 5-22.
- Koellinger, P. (2008). Why are some Entrepreneurs more Innovative than Others?. *Small Business Economics*, 31(1), pp. 21-37.
- Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F., and Menini, A. (2012). Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), pp. 132-145.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7) pp. 753-64.
- Laforet, S. and Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), pp. 363-380.
- Landry, R., Amara, N., and Lamari, M. (2002). Does Sosial Capital Determine Innovation? To what Extent?. *Technological Forecasting & Sosial*, 69(7), pp. 681-701.

- Lauras, M., Marques, G., and Gourc, D. (2010). Towards a multi-dimensional project performance measurement system. *Decision Support Systems*, 48(2), pp. 342-353.
- Lee, J. H., Sohn, S. Y., and Ju, Y. H. (2011). How effective is government support for Korean women entrepreneurs in small and medium enterprises?. *Journal of Small Business Management*, 49(4), pp. 599-616.
- Lee, K., Woo, H., and Joshi, K. (2017). Pro-innovation culture, ambidexterity and new product development performance: polynomial regression and response surface analysis. *European Management Journal*, 35(2), pp. 249-260.
- Lee, N. and Rodríguez-Pose, A. (2014). Innovation in creative cities: evidence from British small firms. *Industry and Innovation*, 21(6), pp. 494-512.
- Lerner, M. and Almor, T. (2002). Relationship among Strategic Capabilities and The Performance of Women-Women Small Ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 109-125.
- Levén, P., Holmström, J., and Mathiassen, L. (2014). Managing research and innovation networks: evidence from a government sponsored cross-industry program. *Research Policy*, 43(1), pp. 156-168.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., and Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), pp. 58-77.  
doi: 10.1525/cmr.2014.56.3.58
- Lightfoot, H. W. and Gebauer, H. (2011). Exploring the alignment between service strategy and service innovation. *Journal of Service Management*, 22(5), pp. 664-683.
- Lim, H. and Park, J. (2013). The effects of national culture and cosmopolitanism on consumers' adoption of innovation: a cross-cultural comparison. *Journal of International Consumer Marketing*, 25(1), pp. 16-28.
- Lin, C., Chiu, H., & Tseng, Y. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101, pp. 353-368.
- Lin, C. Y. (1998). Success Factors of S-and-Medium-Sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases. *Journal of Small Business Management*, 36(4), pp. 43-65.
- Lipparini, A. and Sobrero, M. (1994). The Glue and The Pieces: Entrepreneurship and Innovation in Small Firm Networks. *Journal of Business Venturing*, 9(2), pp. 125-140.
- Lu, Y. and Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4), pp. 931-954.



- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., and Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), pp. 646-672.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., and Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), pp. 646-672.  
available at: <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>.
- Management Journal*, Vol. 12 No. 1, pp. 49-62.
- Luca, P. and Presutti, M. (2010). The impact of sosial capital on the start-ups performance growth. *Journal of Small Business Management*, 48(2), pp. 197-227.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135-172.
- Mahemba, C. M. and De Bruijn, E. J. (2003). Innovation Activities by Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Tanzania. *Creativity and Innovation Management*, 12(3), pp. 162-173.
- Manikas, I. and Terry, L. A. (2010). A case study assessment of the operational performance of a multiple fresh produce distribution centre in the UK. *British Food Journal*, 112(6), pp. 653-667.
- Manolova, T., Eunni, R., and Gyoshev, B. (2008). Institutional environments for entrepreneurship: evidence from emerging economies in Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(1), pp. 203-218.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.  
available at: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>.
- Marchesnay, M. (2011). Fifty years of entrepreneurship and SME: a personal view. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), pp. 352 – 365.
- Martin, B. R., (2012). The evolution of science policy and innovation studies. *Research Policy*, 41, pp. 1219–1239.
- Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J., and Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Sosial Change*, 80(2), pp. 351-363.

- Mboko, S. and Andrea E Smith-Hunter. (2009). Women Entrepreneurs in Zimbabwe: A Case Study. *Journal of Global Business Issue*, 3(1), pp. 157-171.
- McAdam, R., Reid, R., and Mitchell, N. (2010). Longitudinal development of innovation implementation in family-based SMEs: the effects of critical incidents. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(5), pp. 437-456.
- McPherson, M. A. (1996). Growth of Micro and Small Enterprises in Southern Africa. *Journal of Development Economics*, 48(2), pp. 253-277.
- Meyer, J. (2014). Strengthening innovation capacity through different types of innovation cultures. *Technology Innovation Management Review*, 4, pp. 6-16.
- Miles, R. E. and Snow, S. S. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, NY: McGraw Hill.
- Moretti, A. (2017). *The Network Organization: A Governance Perspective on Structure, Dynamics and Performance*. Charm, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Moschieri, C. and Mair, J. (2011). Adapting for innovation: Including divestitures in the debate. *Long Range Planning*, 44, pp. 4-25.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., and Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 336-34.
- Ng, W. and Rieple, A. (2014). Special issue on 'the role of networks in entrepreneurial performance: New answers to old questions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), pp. 447-455.
- Nonino, F. (2013). The network dimensions of intra-organizational social capital. *Journal of Management & Organization*, 19(4), pp. 454-477.
- O'Connor, G. C. (2012). Innovation: from process to function. *Journal of Product Innovation Management*, 29, pp. 361-363.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 324-338.
- Omri, A., Frikha, M. A., and Bouraoui, M. A. (2015). An empirical investigation of factors affecting small business success. *Journal of Management Development*, 34(9), pp. 1073-1093.

- Omri, A. and Ayadi-Frikha, M. (2014). Constructing a mediational model of small business growth. *International Entrepreneurship an Management Journal*, 10(2), pp. 319-342.
- Omri, A. and Frikha, M. (2012). How entrepreneurs identify opportunities and access to external financing in tunisian's micro-enterprises?. *African Journal of Business Management*, 6(12), pp. 4635-4647.
- Omri, A. and Frikha, M. (2014). How small business fail in tunisia?. *International Journal of Economic and Accounting*, 5, pp. 126-144.
- Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., and Riding, A. (2000). Performance, Firm Size and Management Problem Solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), pp. 42-58.
- Parida, V., Westerberg, M., and Frishammar, J. (2012). Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), pp. 283–309..
- Parihar, P., Kher, S., Nanda, R., and Singh, S. (2013). Study on entrepreneurial competencies of women entrepreneurs in Jammu district of Jammu and Kashmir state. *Economic Affairs*, 58(1), pp. 49-56.
- Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M.J., and Garcia-Villaverdea, P.M. (2013). Sosial capital and effective innovation in industrial districts: dual effect of absorptive capacity. *Indstry & Innovation*, 20(2), pp. 157-179.
- Pekkola, S. (2013). Managing a network by utilizing performance measurement information. *Measuring Business Excellence*, 17(1), pp. 72-79.
- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of The Growth of The Firms*. New York: Weley.
- Peters, L. D., Pressey, A. D., and Johnston, W. J. (2017). Contagion and learning in business networks. *Industrial Marketing Management*, 61, pp. 43-54.
- Phelan, C. and Sharpley, R. (2012). Exploring entrepreneurial skills and competencies in farm tourism. *Local Economy*, 27(2), pp. 103-118.
- Porter and Tanner. (2004). *Assessing Business Excellence*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press.
- Powell, G. N. and Eddleston, K. A. (2013). Linking family-to-business enrichment and support to entrepreneurial success: Do female and male entrepreneurs experience different outcomes?. *Journal of Business Venturing*, 28(2), pp. 261–280.

- Prajogo, D. I. (2006). The relationship between innovation and business performance - a comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge Process Management*, 13(3), pp. 218-225.
- Prajogo, D. I. and McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), pp. 712-735
- Raguseo, E., Paolucci, E., and Neirotti, P. (2015). Exploring the tensions behind the adoption of mobile work practices in SMEs. *Business Process Management Journal*, 21(5), pp. 1162-1185.  
available at: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2013-0155>
- Rahman, S. A., Amran, A., Ahmad, N. H., and Taghizadeh, S. K. (2015). Supporting entrepreneurial business success at the base of pyramid through entrepreneurial competencies. *Management Decision*, 53(6), pp. 1203-1223.
- Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), pp. 375-381.  
available at: <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshawm J., Probst, G., and Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), pp. 685-695.
- Rauch, A dan Frese, M. 2000. Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings, in Cooper, C. L. and Robertson, I. T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational psychology*, Chichester.
- Ritala, P. 2012. Coopetition strategy – when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23, pp. 307–324.
- Roberts, P.W. and Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, 14(2), pp. 107-122.
- Robertson, M., Collins, A., Medeira, N., and Slater, J. (2003). Barriers to start-up and their effect on aspirant entrepreneurs. *Education & Training*, 308, p. 316.
- Rogers, M. (2004). Networks, firm size and innovation. *Small Business Economics*, 22(2), pp. 141-153.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., and Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and

- performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), pp. 441-457.
- Rouse, M. J., and Dallenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 487–494.
- Sambamurthy, V. (2007). *Enterprise Agility & Information Technology Management*. Michigan State University  
Available at:  
<http://misrc.umn.edu/seminars/slides/2007/MISRC20Presentatio>  
20 November 2007 BW.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: reconceptualising the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), pp. 237-26.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Sosialism and Democracy*. New York: Harper.
- Sethi, R., Smith, D. C., and Park, C. W. (2001). Cross-functional Teams, Creativity, and The Innovativeness of New Consumer Products,
- Severgnini, E., Afonso, V. V., and Galdamez E. V. (2017). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24(5), pp. 1176-1199.  
© Emerald Publishing Limited 1463-7154, DOI 10.1108/BPMJ-06-2017-0159.
- Shane, S. and Venktaraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. 25(1), pp. 217-226.
- Sharifi, H. and Zang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(5/6), pp. 772-794.
- Sharma, P. and Salvato, C. (2011). Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), pp. 1199-1205.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), pp. 49-62.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simpson, M., Padmore, J., and Newman, N. (2012). Towards a new model of success and performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 18(3), pp. 264-285.



- Soeprihanto, J. (2007). *Envisioning and communication vision process in Indonesia autonomy era*. In H. Y. Siry (Ed.), *Building the Blue Print of Indonesia State: 203-234*. Canberra: Perhimpunan Pelajar Indonesia.
- Suliyanto. (2011). The effect of orientation learning on competitive advantage through innovation: study on small and medium enterprises. *Business and Management Review*, 1(7), pp. 28-36.
- Tambunan, T. (2010). The Indonesian experience with two big economic crises. *Modern Economy*, 1, pp. 156-167.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), pp. 55–79.
- Teece, DJ. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*. 49(8), pp. 1395–140.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, Innovation and Firm performance in High- and Low-Technology Regimes. *Journal of Business Venturing*, 21(5), pp. 687-703.
- Tracey, M., and Tan, C. L. (2001). Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction and firm performance. *Supply Chain Management*, 6(4), pp. 174-188.
- Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Sosial capital and value creation: The role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41(4), pp. 464-476.
- Tushman, M. L., and O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), pp. 8–30.
- Undang-undang No. 20 Tahun 2008, Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.
- Undang-Undang No. 9 tahun 1995 , Tentang Usaha Menengah dan Kecil.
- Venkatraman, N. dan Ramanujam,V.1986, Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches,
- Verbees, F. J. H. M. and Meulenbergh, M. T. G. (2014). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), pp. 134-154.
- Viverita and Ariff, M. (2008). On productivity performance gains of Indonesian firm. *Managerial Finance*, 34(9), pp. 644-659.
- Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., and Papa, A. (2017), Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The*

*Journal of Technology Transfer*, 42(2), pp. 374-388.

- Wamba, S. F. and Mishra, D. (2017). Big data integration with business processes: a literature review. *Business Process Management Journal*, 23(3), pp. 477-492.
- Wirnerfelt, B. (1984). A resources-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Wu, I. L. and Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: The roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), pp. 1141-1164.
- Wu, W. B. Y., and Wu, C. (2012). How China's equipment manufacturing firms achieve successful independent innovation: The double helix mode of technological capability and technology management. *Chinese Management Studies*, 6(1), pp. 160 – 183.
- Yaghoubi, N. M. and Dahmardeh, MR. (2010). Analytical approach to effective factors on organizational agility. *Journal of Basic & Applied Scientific Research*. 1(1), pp. 76-
- Zhang, J. (2010). The problems of using social networks in entrepreneurial resource acquisition. *International Small Business Journal*, 28(4), pp. 338–361.
- Zhou, Y., Zhang, Y., and Montoro-Sánchez, Á. (2011). Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behavior. *International Journal of Manpower*, 32(1) pp. 81–98.
- Zimmerer, W. and Scarborough, T. M. (1996). *Entrepreneurship and The New Venture Formation*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Zollo, L., Marzi, G., Boccardi, A., and Surchi, M. (2015). How to match technological and social innovation: Insights from the biomedical 3D printing industry. *International Journal of Transitions and Innovation Systems*, 4(1/2), pp. 80-95.