THE INFLUENCE OF SOCIAL CAPITAL ON INNOVATION CAPABILITIES AND ITS RELATION TO RADICAL AND LOCAL INNOVATION CAPABILITIES (PRELIMINARY STUDY ON PUBLIC COMPANIES IN INDONESIA)

Isniar Budiarti
Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Komputer Indonesia
E-mail : isniar.budiarti@email.unikom.ac.id

ABSTRACT

Organizational knowledge as social capital emphasizes that knowledge is utilized through various approaches within the company. Intellectual capital is a collection of knowledge that a company uses to gain a competitive advantage. The purpose of this study was to test the hypothesis on the influence of the human capital and organizational variables on radical and local innovation capabilities. Data collection in this longitudinal study was carried out at two different times with a questionnaire return rate of 43% in the first stage and 51% in the second stage. The research sample is a group of top managers and groups of middle and lower managers of public companies in Indonesia. This research is a quantitative study using confirmatory factor analysis (CFA) method with Lisrel 8.8 software. The brief results of this study provide a fundamental foundation as well as explain the relationship between various aspects of intellectual capital both humans and organizations and their relationship with various types of ability to innovate.

Keywords : innovation ability, social capital, intellectual capital, incremental innovation, radical innovation

---

PENGARUH MODAL SOSIAL TERHADAP KEMAMPUAN INOVASI SERTA HUBUNGANNYA DENGAN KAPABILITAS INOVASI RADIKAL DAN LOKAL (STUDI PENDAHULUAN PADA PERUSAHAAN TERBUKA DI INDONESIA)

ABSTRAK

Pengetahuan organisasi sebagai modal sosial menekankan bahwa pengetahuan dimanfaatkan lewat beragam pendekatan dalam perusahaan. Modal intelektual juga sebagai kumpulan pengetahuan yang dimanfaatkan perusahaan guna memperoleh keunggulan bersaing. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis atas pengaruh pada variabel modal manusia dan organisasi tehadap kapabilitas inovasi radikal dan lokal. Pengumpulan data pada penelitian longitudinal ini dilakukan pada dua waktu yang berbeda dengan tingkat pengembalian kuisioner 43% pada tahap pertama dan 51 % pada tahap kedua. Sampel penelitian adalah kelompok manajer puncak dan kelompok manajer menengah dan manajer bawah perusahaan terbuka di Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan perangkat lunak Lisrel 8.8. Hasil singkat dari penelitian ini memberikan pondasi mendasar sekaligus menjelaskan hubungan berbagai aspek modal intelektual baik manusia dan organisasi serta hubungannya dengan berbagai jenis kemampuan untuk melakukan inovasi.

Kata kunci : kemampuan inovasi, modal sosial, modal intelektual, inovasi *incremental*, inovasi radikal

PENDAHULUAN

Kapabilitas sebuah organisasi untuk berinovasi berhubungan erat dengan modal intelektual, atau dengan kemampuannya memanfaatkan sumber daya pengetahuan. Sejumlah penelitian menggarisbawahi produk-produk baru mewujudkan pengetahuan organisasi (Colapinto & Porlezza, 2012). Inovasi digambarkan sebagai proses manajemen (Vinodrai, 2013), dan mencirikan perusahaan-perusahaan inovatif sebagai penciptaan pengetahuan (Sujatha & Devi, 2016). Saat ini, banyak penelitian terkait inovasi menggunakan pengetahuan atau modal intelektual sebagai anteseden, dan penelitian terkait pengetahuan dan modal intelektual sering menggunakan inovasi sebagai *outcome*-nya (Camelo-Ordaz et al., 2012; Rose Kim et al., 2016; Wambui et al., 2017).

Hubungan antara pengetahuan organisasi dan inovasi secara keseluruhan bersifat persuasif. Misalnya, diketahui bahwa organisasi menerapkan berbagai pendekatan untuk mengakumulasi dan memanfaatkan pengetahuan, yakni modal manusia, modal organisasi, dan modal sosial (Sujatha & Devi, 2016; Vinodrai, 2013). Namun, aspek-aspek yang lebih detail terkait bagaimana pengetahuan organisasi dibangun dan dimanfaatkan masih belum dihubungkan pada jenis kapabilitas inovasi tertentu. Sebagian besar penelitian hanya menghubungkan pengetahuan dengan *outcome* inovasi yang sangat generik dan didefinisikan secara umum (misal, pengenalan produk baru, paten teknologi, penjualan produk baru) (Rayna & Striukova, 2014; Taran et al., 2015). Celah pengetahuan ini selayaknya mendapat perhatian, mengingat organisasi menginvestasikan sumberdaya yang besar demi mengembangkan modal intelektualnya, yang seringkali diikuti oleh tuntutan akan peningkatan jenis kapabilitas inovasi tertentu (Helfat & Peteraf, 2015; Torugsa et al., 2012).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh modal organisasi dan modal manuasia tehadap kapabilitas inovasi, pengaruh modal manusia terhadap kapabilitas inovasi radikal, dan inovasi lokal.

Lebih lanjut, berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu terkait modal intelektual, dapat dimaknai bagaimana modal manusia, modal organisasi, dan modal sosial memungkinkan organisasi untuk meningkatkan maupun mentransformasi pengetahuan (Camelo-Ordaz et al., 2012; Sujatha & Devi, 2016). Sejalan dengan itu, berdasarkan berbagai studi terkait inovasi, didapat bahwa kapabilitas inovasi perlu melibatkan pengetahuan dengan cara yang berbeda, di mana kapabilitas inovasi inkremental perlu memperkuat pengetahuan yang ada, sedangkan kapabilitas inovasi radikal perlu mentransformasi pengetahuan yang ada. Penggabungan pemahaman ini, memotivasi penelitian ini untuk mengembangkan kerangka penelitian yang akan menguji secara empiris bagaimana berbagai aspek modal intelektual dan hubungan-hubungannya berpengaruh pada jenis-jenis kapabilitas inovasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Inovasi adalah identifikasi dan memanfaatkan peluang untuk menciptakan produk, layanan, atau cara kerja baru. Pengetahuan membantu organisasi mencapai tujuan-tujuan ini karena sebuah peluang lahir dari ketidakseimbangan pengetahuan antara perusahaan satu dengan lainnya (Lingard et al., 2017). Sehingga tidak heran jika proses inovasi sering disamakan dengan pemanfaatan pengetahuan-pengetahuan baru dan unik (Wambui et al., 2017).

Individu memegang dan memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk inovasi. Kompleksitas dari beragam inovasi modern rupanya memerlukan wadah dan integrasi pengetahuan. Invensi atau konsepsi ide-ide inovatif adalah kegiatan individu, sedangkan inovasi merupakan pencapaian kolektif (Top et al., 2015). Maka dari itu, perusahaan mengakumulasi, mengkodifikasi, dan menyimpan tiap-tiap pengetahuan ke dalam buku petunjuk, *database*, dan paten untuk penggunaan kolektif di masa sekarang dan masa mendatang (Matin & Hamidizadeh, 2010), serta membangun struktur, sistem, dan proses yang kokoh (misal, tim pengembangan produk dan proses perencanaan produk) guna menjadikan

input-input yang ada menjadi *outcome* inovatif yang bersifat konstan (Paul et al., 2015). Perusahaan juga mengasimilasi dan mengintegrasikan pengetahuan dengan memfasilitasi komunikasi, *sharing*, dan pertukaran antar individu serta mendorong interaksi dalam kelompok-kelompok dan jaringan (Perdana & Mardiana, 2018; ter Hoeven et al., 2017).

Mengingat inovasi pada dasarnya dibangun dari pengetahuan, adanya hubungan antara berbagai aspek modal intelektual dan kapabilitas organisasi untuk berinovasi tentu bukan sesuatu yang mengejutkan. Namun, karena aspek-aspek modal intelektual ini mengakumulasi dan memproses pengetahuan dengan cara yang berbeda-beda, maka sangat mungkin bagi setiap aspek tersebut mempengaruhi kapabilitas inovasi organisasi dengan cara yang berbeda-beda pula. Untuk dapat memahami pengaruh-pengaruh yang ada dengan lebih baik, berikut adalah perbedaan antara jenis-jenis kapabilitas inovasi.

Pengelompokan jenis inovasi yang paling mapan dan dikenal membagi inovasi menjadi 2, inkremental dan radikal (Helfat & Peteraf, 2015; Perdana & Gunawan, 2017; Ritala et al., 2014). Inovasi inkremental merujuk pada perbaikan produk, layanan, atau teknologi serta memperkuat potensi dari produk/layanan ataupun teknologi yang sudah ada (Rose Kim et al., 2016). Oleh karena itu, kapabilitas inovasi inkremental didefinisikan sebagai kapabilitas untuk menghasilkan inovasi yang memperbaiki dan memperkuat produk dan layanan yang sudah ada. Di sisi lain, inovasi radikal merujuk pada transformasi besar-besaran dari sebuah produk, layanan, atau teknologi yang telah ada, yang seringkali menjadikan produk, layanan atau teknologi yang sudah ada tidak berguna karena terganti dengan yang baru (Ashok et al., 2016). Karenanya, kapabilitas inovasi radikal diartikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan inovasi yang secara signifikan mengubah produk dan layanan yang sudah ada.

Perbedaan dalam memanfaatkan pengetahuan ini memberikan dasar untuk menghubungkan keduanya secara sistematis pada berbagai aspek modal intelektual dan hal-hal yang berkaitan. Inti dari dasar ini adalah premis bahwa berbagai aspek modal intelektual, dengan mengakumulasi dan memediasi pengetahuan dengan cara yang berbeda-beda, memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan dengan berbagai cara. Sifat dari hubungan ini perlu dijelaskan lebih jauh dan diuji secara empiris, yang mana kedua hal tersebut yang menjadi arah penelitian ini.

Landasan dari kerangka penelitian ini adalah perbedaan yang bersifat melekat dari modal manusia, organisasi, dan sosial membuat setiap variabel ini memiliki pengaruh yang bersifat mendukung maupun mengubah pengetahuan. Namun, pengaruh-pengaruh tersebut tidak selalu berdiri sendiri, mengingat modal manusia, organisasi, dan sosial seringkali terkait satu sama lain dalam sebuah perusahaan. Dengan demikian, keterhubungan ketiga jenis modal ini memainkan peran penting dalam mempengaruhi pengetahuan. Oleh karena itu, mendasarkan penelitian ini pada premis bahwa modal manusia, modal internasional, dan modal sosial, baik secara sendiri-sendiri atau melalui keterhubungan ketiganya mendorong pengetahuan untuk secara hati-hati memilih antara kapabilitas inovasi inkremental atau radikal.

Pelembagaan atas cara perusahaan melestarikan pengetahuan dan mekanisme untuk menggunakannya secara berulang kali adalah hal yang paling terlihat pada modal organisasi. Ciri yang paling kentara dari modal organisasi meliputi ketergantungan pada buku petunjuk (*manuals*), *database*, paten, dan lisensi untuk mengkodifikasi dan melestarikan pengetahuan, serta pembangunan struktur, proses, dan kebiasaan yang mendorong pemanfaatan pengetahuan secara berulang (Abualoush et al., 2018a). Sehingga diduga modal organisasi akan meningkatkan pengetahuan dan mempengaruhi kapabilitas inovasi inkremental perusahaan.

Hipotesis 1. Semakin besar modal organisasi, semakin tinggi kapabilitas inovasi inkrementalnya.

Pada umumnya, proses dan kebiasaan yang mempengaruhi *preserved knowledge* sebuah perusahaan cenderung berjalan sendiri, yang mana seringkali mengarahkan perkembangan pengetahuan ke arah dimana perusahaan merasa kesulitan untuk

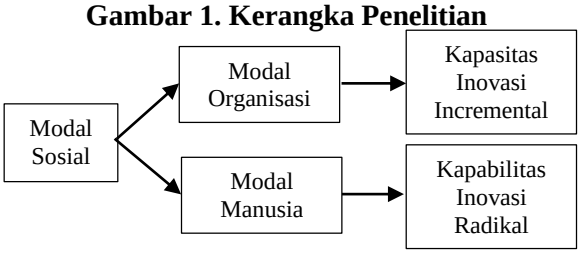
mengendalikan atau mengubahnya (Ashok et al., 2016). Namun, kelebihan pengetahuan yang dipreservasi perusahaan dan keunggulan jalur pengetahuan yang diambil diduga dapat meningkat bersama dengan kualitas interaksi, hubungan, dan kolaborasi antar kelompok individu yang bekerja dengan menggunakan pengetahuan ini. Kelompok memainkan peran penting dalam menyebarkan pengetahuan dalam perusahaan (Sharma & Pareek, 2019) dan kualitas kerja kelompok dan tim tidak hanya mempengaruhi pengetahuan perusahaan dalam hak paten, *database*, dan lisensi, namun juga mempengaruhi pembaruan dan penguatan sumber-sumber pengetahuan perusahaan. Sama halnya dengan proses yang terstruktur (*structured processes*), seperti proyek pengembangan produk baru yang memanfaatkan dan memperkuat pengetahuan perusahaan, jelas-jelas sangat diuntungkan oleh pertukaran informasi yang mahal dan kolaborasi antar anggota tim (Culiberg & Mihelic, 2016).

Modal sosial sebuah perusahaan meningkatkan kualitas kerja tim dan kekayaan pertukaran informasi antar anggota tim. Modal sosial menunjukkan bagaimana interaksi dan pertukaran gagasan berlangsung. Maka dari itu, modal sosial sangat mungkin memainkan peran dalam proses iteratif dari penguatan pengetahuan dengan membuat tim tidak hanya memanfaatkan pengetahuan yang ada namun juga mengembangkan pengetahuan tersebut. Oleh karena itu, diduga modal sosial akan memperbesar peran modal organisasi dalam menguatkan pengetahuan, yang mana akan memperkuat pengaruh modal organisasi pada kapabilitas inovasi inkremental.

Hipotesis 2. Semakin besar modal sosial, semakin kuat pengaruh modal organisasi terhadap kapabilitas inovasi inkremental.

Kecenderungan untuk akses dan eksposur pada beragam domain pengetahuan paling terlihat ada pada modal manusia. Ciri-ciri modal manusia meliputi karyawan yang memiliki keterampilan, cerah, serta kreatif, serta keahlian terkait peran dan fungsinya, yang menjadi sumber utama gagasan-gagasan dan pengetahuan baru di sebuah perusahaan (Mikkelson et al., 2015). Pada para individu ini, perusahaan tidak hanya menemukan *repertoar* terbesar dan keragaman keterampilan (Culiberg & Bajde, 2014), tapi juga fleksibilitas terbesar dalam memperoleh keterampilan-keterampilan batu (Wambui et al., 2017). Lebih dari itu, karyawan-karyawan yang cerah dan kaya akan keterampilan ini lah yang paling mungkin mempertanyakan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan (Haar & Russo, 2013). Oleh karena itu, karyawan dan modal manusia mereka memiliki peran penting untuk membongkar batas-batas teknologi, yang meningkatkan kapasitas perusahaan dalam menyerap dan memanfaatkan pengetahuan (Stafford-Smith et al., 2017). Maka diduga modal manusia akan meningkatkan transformasi akan pengetahuan yang ada, serta mempengaruhi kapabilitas inovasi radikal yang dimiliki perusahaan.

Gambar 1. Kerangka Penelitian



Hipotesis 3. Semakin besar modal manusia, semakin tinggi kapabilitas inovasi radikalnya.

Para karyawan dan modal manusia yang menyertainya dapat mendorong munculnya pertanyaan terhadap norma-norma yang berlaku, serta memunculkan cara pikir baru. Namun gagasan-gagasan unik merka perlu diikat agar dapat menjadi perubahan radikal. (Arora et al., 2016) menggambarkan proses penggabungan ide yang ada sebelumnya sebagai "*brokering*", hal ini menunjukkan bahwa membuat hubungan baru antara pemahaman yang berbeda-beda sama pentingnya dengan mengembangkan inovasi radikal. Selain itu, meskipun para individu datang dengan gagasan-gagasan baru, kontribusi mereka perlu mendapat pengakuan, diseminasi, dan penghargaan agar dampaknya maksimal. Banyak penelitian telah menggarisbawahi bagaimana jaringan sosial membantu penerimaan gagasan radikal individu di dalam seting organisasi atau industri

Ikatan dan hubungan yang mendorong *sharing of information* antar individu merupakan ciri kunci dari modal sosial. Sifat tersebut

memfasilitasi peran modal manusia dalam mentransformasi pengetahuan yang ada. Jika modal manusia memberikan *platform* keragaman ide dan gagasan bagi perusahaan, modal sosial membantu menghubungkan ide dan gagasan tersebut untuk membuat kombinasi terobosan yang bersifat radikal dan tidak terduga. Selain itu, modal sosial juga mendorong kolaborasi baik di dalam atau antar organisasi. Modal sosial tidak hanya membangun legitimasi bagi ide-ide revolusioner dalam organisasi, namun juga memungkinkan organisasi untuk menerapkan terobosan yang radikal tersebut dalam lingkup luas.

Hipotesis 4. Semakin besar modal sosial, semakin kuat pengaruh modal manusia terhadap kapabilitas inovasi radikal.

METODE PENELITIAN

Sampel penelitian adalah manajer puncak dan menengah perusahaan terbuka yang tercatat di Bursa Efek Indonesia yang memiliki lebih dari 250 karyawan. Karena ini adalah penelitian longitudinal, pengumpulan data dilakukan pada dua waktu yang berbeda yaitu tahap I Januari-Mei 2019 dengan *respons rate* 43%. Setahun berikutnya yaitu Januari-Mei 2020, dikirimkan 200 kuesioner lainnya pada manajer *marketing* dan manajer R&D untuk menilai kapabilitas inkremental dan radikal mereka (*response rate* =51%). Analisis terkait responden dan nonresponden tidak menunjukkan perbedaan pada keanggotaan industri, jumlah karyawan, dan pendapatan.

Kuisioner penelitian ini disusun atas skala yang bersifat general, multi-item (dengan 7 poin skala likert) untuk setiap konstruk, yang diarahkan untuk mampu menggambarkan atribut konseptual. Pilot testing untuk semua alat ukur melibatkan mahasiswa Magister Manajemen Unikom.

Yang terakhir, kinerja sebelumnya juga dijadikan sebagai variabel kontrol yaitu dengan menggunakan dua rasio tingkat pengembalian yakni *Return On Equity* (ROE) dan *Return On Assets* (ROA). Keduanya dipilih karena merepresentasikan sumberdaya yang tersedia untuk *reinvestment* di sebuah perusahaan.

LISREL 8.8 digunakan untuk menganalisis faktor konfirmatori (CFA) pada tiga aspek modal intelektual dan dua jenis kapabilitas inovasi. Secara lebih spesifik, kedua model memiliki *chi-square* kurang dari tiga kali derajat kebebasan (*degrees of freedom*) modal intelektual, 133.54/48 = 2.78: kapabilitas inovasi, 16.29/8 = 2.04). (modal intelektual: *Comparative Fit Index* [CFI] = .91, *Incremental Fit Index* [IFI] = .92, *Goodness Of Fit Index* [GFI] = B7; kapabilitas inovasi: CFI = .97, IFI = .97, GFI = .95). Karena *loading* standar semua indikator pengukuran adalah signifikan (p < .05) dan *confidence interval* nilai phi mengandung nilai 1, maka konstruk ini validitas (Harlow, 2017). Hasil pengukuran reliabilitas didapat dari skala lebih dari .70. Maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini valid dan konsisten secara internal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Guna menguji hipotesis digunakan *moderated regression analysis*. Merujuk pada (Wambui et al., 2017), difokuskan (S=0) variabel-variabel modal intelektual ketika melakukan analisis untuk meminimalisir pengaruh multikolinearitas antar variabel yang terdiri dari *interaction terms*.

Seperti yang diduga, beberapa variabel kontrol menunjukkan pengaruh yang signifikan pada variabel-variabel kapabilitas inovasi. *Industry dynamism* berhubungan positif dengan kapabilitas inovasi radikal (J3 = .42, p < .001), hal ni menunjukkan bahwa industri yang dicirikan dengan penjualan yang bersifat volatil cenderung terdiri dari organisasi dengan tingkat kapabilitas inovasi radikal yang tinggi. Kapabilitas inovasi inkremental di sisi lain, menunjukkan hubungan yang negatif dan signifikan dengan *industry complexity* (J3 = -.69, p < .001), hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang beroperasi dalam industri dengan konsentrasi penjualan yang tinggi antar beberapa perusahaan (kompleksitas industri rendah) cenderung memiliki kapabilitas inovasi inkremental. Sejalan dengan temuan Elbeltagi & Elsetouhi (2014), juga ditemukan bahwa biaya R&D (J3 — .24, p <.05) berhubungan secara signifikan dengan kapabilitas inovasi radikal.

Terkait dengan hipotesis 2 yang

didasarkan pada pemikiran bahwa modal intelektual memperkuat pengetahuan yang ada untuk kapabilitas inovasi inkremental, temuan penelitian menunjukkan bahwa modal organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kapabilitas inovasi inkremental (J3 = .25, $p <$ .05), yang berarti mendukung hipotesis 1. Namun, hubungan antara modal sosial dan modal organisasi (Hipotesis 2) tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kapabilitas inovasi inkremental.

Sehubungan dengan hipotesis yang didasarkan pemikiran bahwa modal intelektual mentranformasi pengetahuan yang ada dengan kapabilitas inovasi radikal, temuan penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan dan negatif antara modal manusia dan kapabilitas inovasi radikal (J3 = -.27, $p <$ .05). Hal menarik sebagai temuan pada penelitian ini bertentangan dengan dugaan pada Hipotesis 3. Sebagaimana diduga, rupanya hubungan antara modal manusia dan modal sosial menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif dengan kapabilitas inovasi radikal (J3 = .30, p .01), dengan kata lain, Hipotesis 4 diterima.

Di samping temuan ini, sejumlah hasil yang tidak dihipotesiskan nampak penting untuk disebutkan. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara modal sosial dan kapabilitas kapabilitas inovasi inkremental (J3 — .84, $p <$ .001) dan radikal (J3 = .54, $p <$ .001). Kedua temuan ini menunjukkan sisi modal sosial yang berbeda, modal sosial tidak hanya sekadar menjadi moderator seperti yang diduga, namun memiliki pengaruh langsung baik terhadap kapabilitas inovasi inkremental dan radikal perusahaan.

Secara keseluruhan, temuan ini memberi dukungan yang kuat pada premis yang menyatakan bahwa berbagai aspek modal intelektual dan hubungan-hubungannya mempengaruhi kapabilitas organisasi dalam melakukan inovasi yang bersifat radikal dan inkremental. Penelitian ini menemukan bahwa modal organisasi berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi inkremental. Maka dari itu, pengetahuan yang terlembaga, yang terakumulasi dan dimanfaatkan melalui paten, database, struktur, sistem, dan proses dalam perusahaan membantu memperkuat pengetahuan yang ada dan memperbesar kapabilitas inovasi inkremental perusahaan. Rupanya, temuan ini tidak menunjukkan bahwa modal sosial meningkatkan pengaruh modal organisasi pada kapabilitas inovasi inkremental. Dengan demikian, ikatan dan hubungan antar individu dan tim dalam dan lintas perusahaan tidak berdampak pada peningkatan efektivitas yang signifikan terkait alur informasi dan interaksi yang telah ada dalam konteks prosedur dan aturan perusahaan yang terstruktur dan terkodifikasi.

Berbeda dengan dugaan modal manusia berpengaruh negatif terhadap kapabilitas inovasi radikal. Temuan ini menarik, menunjukkan bahwa keahlian individu sendiri tidak cukup untuk mewujudkan inovasi radikal. Faktanya, para ahli independen yang segan membagikan gagasannya dengan rekan-rekan sejawat bisa jadi kontraproduktif bagi perusahaan. Yang menarik, ditemukan bahwa interaksi modal manusia dan modal sosial secara positif mempengaruhi kapabilitas inovasi radikal, hal ini menunjukkan bahwa pentingnya modal manusia berhubungan erat dengan modal sosial. Dengan kata lain, jika pengetahuan-pengetahuan berdiri sendiri, tidak terhubung dan dibagi melalui hubungan-hubungan, kapabilitas inovasi perusahaan tidak akan terpengaruh secara signifikan. Penting bagi kita untuk memperhatikan kesimpulan pararel terkait gaji eksekutif. Temuan ini menunjukkan bahwa modal manusia memiliki pengaruh yang lemah terhadap remunerasi eksekutif, hal ini menunjukkan bahwa individu yang tidak dapat menghubungkan dan memanfaatkan posisinya di perusahaan (yakni, memanfaatkan modal sosial) kemungkinan kecil akan dihargai (Mas-Machuca et al., 2016). Sejalan dengan itu, (Chan et al., 2016) mengungkap bahwa performa "*star*" *analyst* selalu anjlok ketika mereka pindah perusahaan dan kehilangan jaringan sosial mereka. Dengan demikian, nampaknya komponen sosial individu menjadi aspek intrinsik modal sosial mereka (Abualoush et al., 2018b). Oleh karena itu, dalam organisasi dan ekonomi masa sekarang yang lebih mengandalkan jejaring, penting bagi kita untuk keluar dari definisi modal manusia yang berkutat di sekitar keterampilan edukasional/ fungsional

dan memasukkan kompetensi yang terkait interaksi interpersonal dan *networking*.

Meskipun tidak masuk ke dalam formulasi hipotesis, diketahui bahwa modal sosial berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi inkremental dan radikal. Kedua temuan terkait modal sosial ini menggarisbawahi pentingnya hubungan, kerja sama, dan jejaring terhadap keragaman inovasi sebuah perusahaan. Kedua temuan tersebut juga memvalidasi beberapa bukti anekdotal yang ditunjukan oleh (Spurk et al., 2015) terkait perusahaan yang dapat mengupayakan innovasi inkremental dan terputus secara bersamaan. Dengan mengamati keberhasilan dua perusahaan dalam upayanya menjadi *ambidexterous*, ditemukan bahwa upaya sadar untuk membangun jejaring sosial merupakan faktor dasar yang penting. Secara lebih luas, versatilitas yang terungkap pada pengarhu modal sosial terhadap kapabilitas inovasi mendukung temuan penelitian lain yang menunjukkan bahwa modal sosial merupakan sumber organisas yang sangat penting. Sebagai contoh, temuan menunjukkan bahwa modal sosial mempengaruhi berbagai luaran organisasi, seperti keberhasilan dalam kerjasama strategis, daya tarik modal usaha dan kesuksesan karier (Das, 2016; Soni, 2016).

Hubungan antara modal intelektual dan kapabilitas inovasi merupakan hubungan yang rumit dan bergantung pada sejumlah tindakan dan ciri perusahaan yang juga multifaset. Perusahaan dapat menjalankan arahan strategis tertentu saat merekrut individu yang berinat untuk memperkuat atau mentransformasi praktik yang sudah ada. Arahan-arahan semacam itu dapat mempengaruhi bagaimana modal manusia mempengaruhi kapabilitas inovasi inkremental dan radikal. Namun, lingkup penelitian ini tidak menjelaskan kemungkinan pengaruh dari arahan semacam itu. Setali tiga uang, posisi individu (modal manusia) dalam hierarki perusahaan (misal, manajer puncak terhadap manajer menengah) juga dapat menghasilkan pengaruh yang berbeda pada kapabilitas inovasi. Walau demikian, dengan mensintesa dua jalur literatur ang berbeda (modal intelektual dan inovasi), telah dimulai upaya dalam memahami hubungan antara pengetahuan dan inovasi yang memiliki beragam sisi.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memiliki dua implikasi penting yang tidak hanya meningkatkan dan memperbaiki konsep hubungan pengetahuan dan inovasi, namun juga memberikan petunjuk yang spesifik dan berguna bagi praktik manajemen. Pertama, temuan menunjukkan bahwa modal manusia dalam organisasi merupakan hal yang tidak terpisahkan dengan modal sosial. Untuk memaksimalkan investasi pada modal manusia, penting bagi perusahaan untuk berinvestasi pada pengembangan modal sosial. Perusahaan yang mengabaikan sisi sosial dari keterampilan dan input individu dan tidak menciptakan sinergi antara modal manusia dan modal sosial memiliki kemungkinan yang kecil untuk mewujudkan potensi karyawan guna meningkatkan kapabilitas inovasi organisasi. Maka dari itu, upaya perusahaan dalam perekrutan, pelatihan, *work design*, dan aktiitas manajemen SDM lainnya perlu fokus tidak hanya pada keterampilan fungsional karyawan/ *expertise*, namun juga pada mengembangkan kemampuannya untuk menjalin *network*, kolaborasi, dan berbagi informasi dan pengetahuan.

Kedua, sosial kapital menjadi landasan bagi kapabilitas inovasi. Mengingat inovasi pada dasarnya adalah upaya kolaboratif, modal sosial diasumsikan memainkan peran penting dalam membuat inovasi inkremental maupun radikal. Dengan demikian, komunikasi, penyebaran informasi yang cair, dan *sharing* serta asimilasi pengetahuan merupakan elemen penting dari kapabilitas inovasi, terlepas dari jenis inovasinya. Oleh karena itu, investasi pada modal sosial menjadi penting untuk mengembangkan berbagai kapabilitas inovasi dan memperoleh fleksibilitas guna memanfaatkan kapabilitas tersebut untuk memenuhi tuntutan pasar. Oleh karena itu, modal sosial menjadi barang penting tidak hanya bagi perusahaan *ambidexterous* (Spurk et al., 2015) namun juga untuk mengembangkan dinamika organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk mengubah fokus persaingan mereka dan mendapatkan bentuk keunggulan bersaing yang baru.

SIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini secara empiris memberikan kerangka dasar sekaligus menghubungkan berbagai aspek modal intelektual dan hubungannya dengan berbagai jenis kapabilitas inovasi. Kerangka ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memanfaatkan sumber-sumber pengetahuan mereka guna mencapai jenis-jenis kapabilitas yang berbeda untuk melakukan inovasi. Kerangka ini juga memberikan struktur bagi penelitian yang mencari jawaban atas pertanyaan terkait hubungan pengetahuan dan inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018a). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variable Between Knowledge Management. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, *13*, 279–309.

Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018b). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables Between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, *13*, 279–309.

Arora, A., Gittelman, M., Kaplan, S., Lynch, J., Mitchell, W., & Siggelkow, N. (2016). Question-based innovations in strategy research methods. *Strategic Management Journal*. https://doi.org/10.1002/smj.2465

Ashok, M., Narula, R., & Martínez-Noya, A. (2016). How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services? *Journal of Knowledge Management*, *20*(5), 1004–1024.

Camelo-Ordaz, C., Fernandez-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2012). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*. https://doi.org/10.1177/0266242610385396

Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., Siu, O. L., O'Driscoll, M. P., & Timms, C. (2016). Work–Family Enrichment and Satisfaction: The Mediating Role of Self-Efficacy and Work–Life Balance. *International Journal of Human Resource Management*, *27*(15), 1755–1776. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075574

Colapinto, C., & Porlezza, C. (2012). Innovation in Creative Industries: From the Quadruple Helix Model to the Systems Theory. *Journal of the Knowledge Economy*. https://doi.org/10.1007/s13132-011-0051-x

Culiberg, B., & Bajde, D. (2014). Do You Need a Receipt? Exploring Consumer Participation in Consumption Tax Evasion as an Ethical Dilemma. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1870-4

Culiberg, B., & Mihelic, K. K. (2016). Three ethical frames of reference: Insights into Millennials' ethical judgements and intentions in the workplace. *Business Ethics*, *25*(1), 94–111. https://doi.org/10.1111/beer.12106

Das, C. (2016). Evolving customer centric strategy in general insurance. *International Journal of Commerce and Management Research Issue*, *2*(3), 2455–1627.

Elbeltagi, I., & Elsetouhi, A. (2014). Intellectual Capital and Innovations : Is Organizational Capital a Missing Link in the Service Sector ? *International Journal of Innovation Management*, *19*(2), 101–131. https://doi.org/10.1142/S1363919615500206

Haar, J. M., & Russo, M. (2013). Outcomes of Work-Life Balance of Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A Study Across Seven Cultures. *Journal of Vocational Behavior*, *85*(3), 361–373.

Harlow, H. D. (2017). Chief Knowledge Officers and Other Knowledge Management Executives Effect on Strategic Intent , Intellectual Capital

Generation , and Firm Performance ? An Empirical Research Study of Chief Knowledge Officers and Knowledge Executives in the USA. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, *15*(3), 170–182.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. https://doi.org/10.1002/smj.2247

Lingard, H., Brown, K., Bradley, L., Bailey, C., & Townsend, K. (2017). Improving employees' work-life balance in the construction industry: Project alliance case study. *Journal of Construction Engineering and Management*, *133*(10), 807–815. https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2007)133:10(807)

Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-Life Balance and Its Relationship With Organizational Pride and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(2), 586–602. https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272

Matin, H. Z., & Hamidizadeh, A. (2010). Relationship between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment (Case Study : Jahad Keshavarzi and University of Qom , Iran). *European Journal of Social Sciences*, *13*(3), 387–398.

Mikkelson, A. C., York, J. A., & Arritola, J. (2015). Communication Competence , Leadership Behaviors , and Employee Outcomes in Supervisor-Employee Relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, *78*(3), 336–354. https://doi.org/10.1177/2329490615588542

Paul, M., Dutta, A., & Saha, P. (2015). Workplace Spirituality and Work-Life Balance: A Study among Women Executives of IT Sector Companies. *International Journal of Management & Behavioural Sciences*, *6*(June), 458–472. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1904.8807

Perdana, K., & Gunawan, J. (2017). Proposed Integrated Measurement Standard to Measure Sustainability Performance : Evidence From Indonesia. In *Dimensional Corporate Governance: An Inclusive Approach* (pp. 251–267). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56182-0

Perdana, K., & Mardiana, N. (2018). How Managers Perceive Internal Corporate Social Responsibility: An Empirical Study of Indonesian Women's Employment. In *Redefining Corporate Social Responsibility* (Vol. 13). Emerald Insight. https://doi.org/10.1108/S2043-052320180000013013

Rayna, T., & Striukova, L. (2014). The impact of 3D printing technologies on business model innovation. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-04313-5_11

Ritala, P., Sainio, L., Ritala, P., & Sainio, L. (2014). Coopetition for Radical Innovation : Technology , Market and Business-Model Perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*, *26*(2), 155–169. https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850476

Rose Kim, J. Y., Howard, M., Cox Pahnke, E., & Boeker, W. (2016). Understanding network formation in strategy research: Exponential random graph models. *Strategic Management Journal*. https://doi.org/10.1002/smj.2454

Sharma, D., & Pareek, S. (2019). *Organisational Commitment , Job Embeddedness and Turnover Intention : A Comparative Study on Bank Employees*. *21*(16), 430–440.

Soni, R. (2016). Overview of entrepreneurship development programmes in Madhya Pradesh. *International Journal of Commerce and Management Research Issue*, *2*(3), 2455–1627.

Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L., & Heinemann, N. S. R. (2015). Fostering networking behavior , career planning and optimism , and subjective career success :

An intervention study. *Journal of Vocational Behavior*, *87*, 134–144.

Stafford-Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., Kanie, N., Stigson, B., Shrivastava, P., Leach, M., & O'Connell, D. (2017). Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability Science*, *12*(6), 911–919. https://doi.org/10.1007/s11625-016-0383-3

Sujatha, S., & Devi, N. Y. (2016). An Analysis of Innovative Product Development among Women Entrepreneurs in Coimbatore City. *International Journal of Commerce and Management Research Issue*, *2*(3), 2455–1627.

Taran, Y., Boer, H., & Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology. *Decision Sciences*. https://doi.org/10.1111/deci.12128

ter Hoeven, C. L., Miller, V. D., Peper, B., & den Dulk, L. (2017). "The Work Must Go On": The Role of Employee and Managerial Communication in the Use of Work–Life Policies. *Management Communication Quarterly*, *31*(2), 194–229. https://doi.org/10.1177/0893318916684980

Top, M., Tengilimoglu, D., & Karabulut, E. (2015). Effect of organisational trust , job satisfaction , individual variables on the organisational commitment in healthcare services Sabahattin Tekingündüz , Mehmet Top , Dilaver Tengilimoğlu & Erdem. *Total Quality Management & Business Excellence*, *10*, 1–20. https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1099428

Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1

Vinodrai, T. (2013). Design in a downturn? Creative work, labour market dynamics and institutions in comparative perspective. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. https://doi.org/10.1093/cjres/rss011

Wambui, M. L., Cherotich, B. C., Emily, T., & Dave, B. (2017). Effects Of Work Life Balance On Employees' Performance In Institutions Of Higher Learning. A Case Study Of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, *4*(2), 60–79. http://eserver.kabarak.ac.ke/ojs/

LAMPIRAN

Tabel 1
Correlation

	Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Produk												
2.	Ukuran perusahaan	.04											
3.	Biaya R&D	−.14	−.26										
4.	Kinerja Sebelumnya	−.14	−.12	.02									
5.	Kompleksitas	−.15	.05	−.04	.13								
6.	Dinamisasi	−.01	.12	.12	−.26	−.14							
7.	Kemurahan hati	−.18	.07	.15	.05	.17	.04						
8.	Modal manusia	.21	−.16	.05	.16	.14	.02	.13	(.70)				
9.	Modal sosial	.15	.08	.13	.07	.43	.04	.23	.41	(.73]			
10.	Modal organisasi	−.13	−.25	.26	.18	−.04	−.06	.21	.12	.02	(.82)		
11.	Modal Inovasi Radikal	−.32	.07	.23	−.02	−.02	.37	.07	−.07	.13	.25	(.73)	
12.	Modal Inovasi Incremental	.08	.06	−.03	−.04	−.22	−.04	.13	.21	.41	.33	.33	(.83)

n —— 93. Korelasi lebih dari .20 signifikan pada p< .05