

Sri Dwi Ari Ambarwati | Mohamad Irhas Effendi
Agus Ristono | Windy Anindya Pamuji
Trisna Adisti | Muktiarya Yodhatama

Sinergi Modal Sosial, Entrepreneurial Orientation, dan Kapabilitas Dinamis Pilar Kinerja Bisnis

Buku *"Sinergi Modal Sosial, Entrepreneurial Orientation, dan Kapabilitas Dinamis: Pilar Kinerja Bisnis"* menyajikan pemahaman mendalam tentang tiga konsep kunci yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja bisnis. Penulis memulai dengan menjelaskan modal sosial sebagai jaringan hubungan dan kepercayaan yang memberikan akses pada sumber daya dan informasi vital. Kapabilitas dinamis diuraikan sebagai kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons perubahan dengan cepat, sementara orientasi kewirausahaan menekankan sikap proaktif dan inovatif yang mendorong keberhasilan perusahaan di pasar yang kompetitif.

Dalam bab-bab berikutnya, penulis menggali lebih dalam tentang bagaimana modal sosial dapat dimanfaatkan untuk membangun koneksi dan kolaborasi dalam bisnis. Elemen-elemen seperti jaringan, kepercayaan, dan norma dijelaskan sebagai faktor-faktor yang memperkuat hubungan antar pemangku kepentingan. Sementara itu, kapabilitas dinamis dibahas melalui tiga pilar—*sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*—yang membantu perusahaan untuk tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat.

Akhirnya, penulis menekankan pentingnya sinergi antara ketiga konsep ini dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui studi kasus perusahaan-perusahaan yang berhasil menerapkan sinergi ini, buku ini menunjukkan bagaimana modal sosial, kapabilitas dinamis, dan orientasi kewirausahaan saling mendukung dalam mendorong inovasi dan pertumbuhan bisnis. Dengan wawasan yang mendalam dan aplikasi praktis, buku ini menjadi sumber yang berharga bagi akademisi, praktisi, dan pengusaha yang ingin meningkatkan kinerja bisnis mereka di tengah tantangan global yang terus berubah.

Sri Dwi Ari Ambarwati | Mohamad Irhas Effendi
Agus Ristono | Windy Anindya Pamuji
Trisna Adisti | Muktiarya Yodhatama

Sinergi Modal Sosial, *Entrepreneurial Orientation*, dan Kapabilitas Dinamis

Pilar Kinerja Bisnis



**SINERGI MODAL SOSIAL, *ENTREPRENEURIAL ORIENTATION*, DAN
KAPABILITAS DINAMIS: PILAR KINERJA BISNIS**

Penulis

Sri Dwi Ari Ambarwati
Mohamad Irhas Effendi
Agus Ristono
Windy Anindya Pamuji
Trisna Adisti
Muktiarya Yodhatama

Tata Letak

Galuh Sukma

Desain Sampul

M. Ashab Saefullah

15.5 x 23 cm, vi + 105 hlm.
Cetakan I, Januari 2025

ISBN: 978-623-466-575-8

Diterbitkan oleh:

ZAHIR PUBLISHING

Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571
e-mail: zahirpublishing@gmail.com

Anggota IKAPI D.I. Yogyakarta
No. 132/DIY/2020

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, buku ini, yang berjudul “Sinergi Modal Sosial, *Entrepreneurial Orientation*, dan Kapabilitas Dinamis: Pilar Kinerja Bisnis” dapat diselesaikan. Buku ini lahir dari keinginan untuk memahami dan mengeksplorasi interaksi kompleks antara modal sosial, kapabilitas dinamis, dan orientasi kewirausahaan dalam konteks peningkatan kinerja bisnis.

Di era yang penuh dengan tantangan dan perubahan yang cepat, keberhasilan suatu bisnis tidak hanya ditentukan oleh sumber daya finansial atau teknologi, tetapi juga oleh kemampuan untuk membangun dan memanfaatkan jaringan sosial, beradaptasi dengan perubahan, dan mengembangkan sikap kewirausahaan yang proaktif. Dengan menyajikan berbagai konsep dan studi kasus, kami berharap buku ini dapat memberikan wawasan yang berguna bagi akademisi, praktisi, dan pengusaha yang ingin meningkatkan kinerja bisnis mereka melalui pendekatan yang holistik.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan buku ini. Kekurangan yang ada akan menjadi cambuk untuk melaksanakan perbaikan dalam penulisan buku kegiatan yang lebih baik di masa yang akan datang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi civitas akademika, dosen, mahasiswa, dan masyarakat di masa sekarang maupun yang akan datang.

Hormat Kami

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi.....	v
Bab 1 Pengantar Konsep Utama.....	1
A. Definisi Modal Sosial, Kapabilitas Dinamis, <i>Entrepreneurial Orientation</i> , dan <i>Social Capital</i>	1
B. Pentingnya Pemahaman Ketiga Konsep dalam Bisnis	6
C. Keterkaitan Konsep-Konsep Ini dengan Kinerja Bisnis	9
D. Konteks Global dan Lokal: Bagaimana Ketiga Faktor Ini Menentukan Keberhasilan Bisnis di Era Modern	13
Bab 2 Modal Sosial dan Bisnis	19
A. Definisi Modal Sosial	19
B. Elemen-Elemen Modal Sosial: Jaringan, Kepercayaan, dan Norma.....	20
C. Peran Modal Sosial dalam Membangun Koneksi dan Relasi Bisnis	22
D. Strategi Meningkatkan Modal Sosial dalam Konteks Bisnis	23
E. Tantangan dalam Mengelola Modal Sosial.....	25
Bab 3 Kapabilitas Dinamis dalam Organisasi.....	27
A. Apa Itu Kapabilitas Dinamis	27
B. Mengapa Kapabilitas Dinamis Penting dalam Menghadapi Perubahan Pasar	31
C. Tiga Pilar Kapabilitas Dinamis: <i>Sensing</i> , <i>Seizing</i> , dan <i>Reconfiguring</i>	32
D. Contoh Penerapan Kapabilitas Dinamis dalam Industri yang Berubah Cepat	39
E. Bagaimana Mengembangkan Kapabilitas Dinamis di Perusahaan	40

Bab 4 Social Capital.....	41
A. <i>Types of Social Capital</i>	41
B. <i>Level of Analysis for Social Capital</i>	45
C. <i>Dimensions of Social Capital</i>	48
D. <i>Functions of Social Capital-Bonding, Bridging, Linking</i>	53
Bab 5 Entrepreneurial Orientation: Membangun	
Jiwa Wirausaha.....	57
A. Memahami <i>Entrepreneurial Orientation</i> (Orientasi Kewirausahaan)	57
B. Dimensi <i>Entrepreneurial Orientation</i> : Inovasi, Proaktif, dan Keberanian Mengambil Risiko	59
C. Peran <i>Entrepreneurial Orientation</i> dalam Mendorong Pertumbuhan Bisnis	60
D. Contoh Nyata Pengusaha yang Memiliki <i>Entrepreneurial</i> <i>Orientation</i> yang Kuat	61
E. Membangun <i>Entrepreneurial Orientation</i> dalam Tim atau Organisasi	64
F. Tantangan yang Dihadapi Wirausaha dalam Menerapkan <i>Entrepreneurial Orientation</i>	65
Bab 6 Sinergi Modal Sosial, Kapabilitas Dinamis,	
dan <i>Entrepreneurial Orientation</i>	69
A. Bagaimana Modal Sosial, Kapabilitas Dinamis, dan <i>Entrepreneurial Orientation</i> Bersinergi?	69
B. Contoh Sinergi Ketiga Faktor Ini dalam Berbagai Industri	72
C. Studi Kasus: Perusahaan yang Sukses Menerapkan Kombinasi Modal Sosial, Kapabilitas Dinamis, dan <i>Entrepreneurial Orientation</i>	74
D. Memaksimalkan Sinergi untuk Keunggulan Kompetitif ..	80
Bab 7 Penutup	85
A. Kesimpulan	85
B. Pesan bagi Pelaku Bisnis dan Wirausaha	88
Daftar Pustaka.....	90
Glosarium.....	104

BAB 1

PENGANTAR KONSEP UTAMA

A. Definisi Modal Sosial, Kapabilitas Dinamis, *Entrepreneurial Orientation*, dan *Social Capital*

Modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *Entrepreneurial Orientation* (EO) adalah tiga konsep penting dalam ilmu manajemen dan kewirausahaan yang saling berkaitan dalam menentukan kesuksesan organisasi di pasar yang kompetitif dan terus berubah. Modal sosial merujuk pada jaringan hubungan, kepercayaan, norma, dan nilai-nilai yang dibangun oleh individu atau organisasi yang dapat digunakan untuk mendapatkan akses ke sumber daya, informasi, dan peluang. Dalam konteks organisasi, modal sosial mencakup hubungan dengan pelanggan, pemasok, mitra bisnis, pemerintah, dan komunitas. Jaringan hubungan ini memberikan perusahaan keuntungan dalam hal kolaborasi, inovasi, dan kemampuan untuk memanfaatkan informasi eksternal untuk keunggulan kompetitif. Misalnya, perusahaan yang memiliki modal sosial yang kuat dapat lebih mudah menjalin kemitraan strategis, memperoleh informasi pasar yang penting, dan mengakses modal atau sumber daya melalui hubungan yang telah mereka bangun.

Kapabilitas dinamis adalah kemampuan organisasi untuk secara konsisten merasakan, menangkap, dan merespons perubahan di lingkungan bisnis melalui pengembangan, konfigurasi ulang, dan penyesuaian sumber daya serta kompetensinya. Ini melibatkan fleksibilitas dalam merubah proses bisnis dan strategi perusahaan untuk memanfaatkan peluang baru atau mengatasi ancaman yang muncul. Kapabilitas dinamis menekankan pentingnya inovasi berkelanjutan dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan teknologi, regulasi, atau permintaan pasar. Sebuah perusahaan dengan kapabilitas dinamis yang kuat dapat merespons lebih

cepat terhadap perubahan eksternal, seperti perubahan dalam preferensi pelanggan atau kemajuan teknologi baru, dengan cara yang memungkinkan mereka tetap kompetitif. Misalnya, kapabilitas dinamis ini dapat terlihat dalam bagaimana perusahaan teknologi seperti Microsoft mengubah model bisnis mereka dari penjualan lisensi perangkat lunak ke layanan berbasis *cloud* dengan cepat, seiring dengan perubahan permintaan pasar global.

Entrepreneurial Orientation (EO) adalah konsep yang mengacu pada strategi atau sikap organisasi yang mencerminkan kemauan mereka untuk mengambil risiko, berinovasi, dan bertindak secara proaktif dalam mengeksplorasi peluang bisnis baru. EO terdiri dari tiga dimensi utama: Inovasi, proaktif, dan keberanian mengambil risiko. Inovasi mengacu pada keinginan untuk mengembangkan produk baru, layanan, atau proses yang berbeda dari apa yang sudah ada di pasar. Proaktif berarti perusahaan tidak hanya bereaksi terhadap perubahan pasar, tetapi juga mencari dan menciptakan peluang baru sebelum pesaing melakukannya. Sementara keberanian mengambil risiko melibatkan kesiapan perusahaan untuk berinvestasi dalam proyek atau strategi yang berpotensi tinggi namun penuh ketidakpastian. Organisasi dengan EO yang kuat cenderung lebih agresif dalam menghadapi perubahan pasar dan lebih berani dalam mengejar strategi baru, bahkan jika terdapat risiko kegagalan.

Ketiga konsep ini saling terkait erat dalam menciptakan daya saing bagi organisasi. Modal sosial memberikan akses pada informasi dan sumber daya yang dapat mempercepat inovasi, sementara kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan cepat terhadap peluang atau tantangan baru yang teridentifikasi. Pada saat yang sama, *entrepreneurial orientation* memicu keberanian perusahaan untuk mengeksplorasi pasar baru dan memanfaatkan inovasi, meskipun ada risiko yang terlibat. Ketika ketiga elemen ini berfungsi bersama, mereka membentuk fondasi yang kuat bagi perusahaan untuk tumbuh dan sukses di lingkungan yang penuh dengan perubahan dan ketidakpastian.

Sebagai contoh, dalam industri teknologi, perusahaan seperti Tesla menunjukkan sinergi antara modal sosial, kapabilitas dinamis, dan EO yang tinggi. Tesla memanfaatkan jaringan hubungan strategisnya dengan mitra teknologi, pemerintah, dan pemasok untuk mendukung pengembangan inovasi berkelanjutan dalam mobil listrik dan energi terbarukan. Dengan kapabilitas dinamis, Tesla mampu dengan cepat merespons perubahan dalam teknologi baterai dan tren mobilitas berkelanjutan. Sementara itu, EO Tesla, yang tercermin dalam pendekatan inovatif dan keberaniannya untuk mengambil risiko besar dalam memasarkan teknologi baru, memungkinkan mereka menjadi pemimpin pasar dalam industri otomotif global.

Secara keseluruhan, modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *entrepreneurial orientation* bukan hanya konsep independen, tetapi merupakan elemen yang saling memperkuat dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di berbagai industri. Memahami dan mengelola ketiga elemen ini memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya bertahan di tengah ketidakpastian pasar, tetapi juga memimpin inovasi dan pertumbuhan dalam jangka panjang.

Ilmuwan sosial dan pakar pembangunan sering kali menghadapi kesulitan dalam menjelaskan mengapa pertumbuhan ekonomi dan tingkat pembangunan bervariasi secara signifikan di berbagai negara atau wilayah, meskipun mereka memiliki akses yang hampir setara terhadap teknologi, sumber daya, dan pasar dalam konteks global yang modern. Penjelasan mengenai kesenjangan ekonomi yang besar di negara-negara dengan kondisi produksi yang serupa dalam hal teknologi dan modal—baik alam, fisik, maupun keuangan—merupakan tantangan besar bagi para peneliti.

Di masa lalu, para ekonom telah mengembangkan berbagai teori untuk menjelaskan variasi dalam pembangunan ekonomi, namun penjelasan yang memuaskan masih sulit ditemukan. Selama beberapa dekade, teori-teori ekonomi standar, seperti Model Pertumbuhan Solow dan Model Keseimbangan Walrasian,

mendominasi analisis ekonomi. Model-model yang berbasis pada pilihan rasional ini berasumsi bahwa variabel-variabel ekonomi dapat menjelaskan sebagian besar, jika tidak seluruh, variasi hasil ekonomi. Namun, teori-teori ini cenderung menekankan pada variabel ekonomi dan hampir tidak mengakui peran penting faktor sosial dan budaya dalam konteks pembangunan ekonomi. Pada dasarnya, faktor-faktor sosial dan budaya sering kali diabaikan dalam teori ekonomi standar (Bilgic, 2000). Bahkan hingga saat ini, teori-teori ekonomi arus utama masih memberikan sedikit perhatian pada nilai-nilai sosial dan enggan mengakui nilai-nilai ini sebagai faktor penentu hasil ekonomi (Barro dan McCleary, 2002; Guiso dkk., 2006).

Modal sosial adalah konsep multidimensi yang kompleks yang mencakup khazanah sistem nilai budaya dan sosial. Baru-baru ini, modal sosial telah menjadi konsep yang sangat populer dan menarik di kalangan ilmuwan sosial. Semakin banyak sosiolog, antropolog, ilmuwan politik, dan ekonom yang menggunakan konsep ini untuk menjelaskan berbagai hasil ekonomi dan sosial. Gagasan mendasar dari modal sosial adalah memasukkan faktor sosial budaya untuk menjelaskan hasil pembangunan. Konsep ini telah muncul sebagai topik diskusi yang menonjol di kalangan akademisi, spesialis pembangunan, dan pembuat kebijakan. Sejarah modal sosial dapat ditelusuri jauh ke belakang hingga ke para ekonom klasik, seperti Adam Smith dan John Stuart Mill, serta para sosiolog, seperti Max Weber, yang memberikan penjelasan kultural atas fenomena ekonomi (Guiso *et al.*, 2006). Namun, konsep modal sosial sebagai isu utama baru menjadi sorotan pada akhir tahun 1980-an dan menarik minat penelitian yang terus meningkat setelahnya.

Studi ilmiah tentang modal sosial relatif baru, namun pertumbuhan literatur tentang topik ini sangat besar. Meskipun ada banyak literatur, tidak ada satu definisi universal tentang modal sosial. Modal sosial sering kali didefinisikan dan diukur dengan cara yang pragmatis dan tidak sistematis (van Schaik, 2002). Tumbuhnya minat dan banyaknya penelitian dalam beberapa tahun terakhir telah menyempurnakan konsep dan

pendekatan pengukuran. Kini, setidaknya, tampaknya sudah ada kesepakatan mengenai konseptualisasi dan unsur-unsur utama modal sosial. Modal sosial adalah sebuah gagasan abstrak dan bukan fenomena yang nyata. Teori modal sosial secara khusus berakar pada gagasan tentang kepercayaan, norma, dan jaringan informal dan percaya bahwa "hubungan sosial adalah sumber daya yang berharga." Modal sosial secara luas didefinisikan sebagai fenomena multidimensi yang mencakup persediaan norma-norma sosial, nilai-nilai, kepercayaan, kewajiban, hubungan, jaringan, pertemanan, keanggotaan, keterlibatan warga negara, arus informasi, dan lembaga-lembaga yang mendorong kerja sama dan tindakan kolektif untuk keuntungan bersama dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi dan sosial.

Coleman (1990) mendefinisikan modal sosial berdasarkan fungsinya. Modal sosial bukanlah entitas tunggal, melainkan kombinasi dari berbagai entitas yang memiliki dua karakteristik yang sama: Modal sosial merupakan aspek dari struktur sosial, dan memfasilitasi tindakan-tindakan tertentu dari individu-individu yang ada di dalam struktur tersebut. Entitas-entitas tersebut meliputi kewajiban, harapan, kepercayaan, dan arus informasi. Modal sosial merupakan sumber daya produktif yang memfasilitasi produksi dan memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan tertentu yang tidak mungkin dicapai tanpa adanya modal sosial. Modal sosial melekat pada struktur hubungan antara dan di antara para aktor. Hal ini memfasilitasi tindakan aktor-aktor individu dan membentuk dasar modal sosial. Upaya untuk menjadi anggota suatu kelompok dapat dilihat sebagai investasi rasional dalam modal sosial. Coleman mengidentifikasi tiga bentuk modal sosial: Timbal balik (termasuk kepercayaan), saluran informasi dan arus informasi, dan norma-norma yang ditegakkan melalui sanksi. Para aktor (individu atau organisasi) dapat menggunakan sumber daya ini untuk mencapai tujuan mereka. Tidak seperti bentuk modal lainnya, modal sosial tidak sepenuhnya dapat digunakan oleh semua individu atau kegiatan. Modal sosial pada dasarnya bersifat sosial, sebagian besar bentuk modal dikembangkan melalui tindakan gabungan anggota

kelompok. Bagi Coleman, modal sosial adalah barang publik karena ada dalam hubungan antarmanusia. Bagi Bourdieu dan Coleman, jaringan sosial dipandang sebagai sarana di mana modal kolektif dapat dipertahankan dan diperkuat.

Svendsen dan Svendsen (2005) percaya bahwa modal sosial memiliki beberapa sifat yang sama dengan bentuk-bentuk modal lainnya, sehingga dapat dianggap sebagai modal. Argumen mereka adalah bahwa seperti halnya modal fisik, ekonomi, atau manusia, modal sosial dapat memberikan manfaat langsung kepada individu (dalam bentuk informasi atau bantuan dari teman). Kita dapat mengubah modal sosial menjadi bentuk modal lainnya (mendapatkan pekerjaan yang lebih baik). Kita juga dapat mengembangkan modal sosial dengan harapan mendapatkan keuntungan di masa depan, dengan menerapkan strategi yang dimodifikasi oleh kode-kode budaya. Namun, modal sosial berbeda dengan bentuk modal lainnya dalam arti bahwa modal sosial tidak dapat dimiliki secara eksklusif oleh satu orang dan merupakan barang yang tidak dapat dikecualikan. Modal sosial dapat memberikan manfaat bagi banyak aktor pada saat yang bersamaan (Schmid, 2002).

B. Pentingnya Pemahaman Ketiga Konsep dalam Bisnis

Pemahaman yang mendalam mengenai modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *Entrepreneurial Orientation* (EO) sangat penting dalam dunia bisnis modern karena ketiga konsep ini saling berkaitan dan berperan penting dalam membantu perusahaan bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat dan perubahan pasar yang cepat. Bisnis yang mampu memanfaatkan dan mensinergikan ketiga konsep ini akan memiliki keunggulan dalam menciptakan inovasi, merespons perubahan pasar secara efektif, serta memanfaatkan peluang baru sebelum pesaing.

Pentingnya modal sosial dalam bisnis tidak dapat diabaikan. Modal sosial mencerminkan jaringan hubungan dan kepercayaan yang dimiliki perusahaan dengan berbagai pihak seperti pelanggan, pemasok, mitra bisnis, pemerintah, serta komunitas. Dalam banyak kasus, hubungan yang kuat dan saling menguntungkan dengan

pemangku kepentingan eksternal memberikan akses pada sumber daya dan informasi yang lebih luas. Misalnya, perusahaan yang memiliki hubungan baik dengan pemasok dapat memperoleh bahan baku dengan harga lebih kompetitif atau mendapatkan informasi lebih awal mengenai tren pasar yang sedang berkembang. Selain itu, modal sosial juga memungkinkan perusahaan untuk membangun reputasi yang baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan membangun kepercayaan dalam komunitas bisnis. Dengan jaringan sosial yang kuat, perusahaan memiliki peluang yang lebih besar untuk memperluas bisnis mereka melalui kolaborasi, investasi, atau kemitraan strategis.

Kapabilitas dinamis memainkan peran penting dalam memastikan bahwa bisnis dapat merespons perubahan dengan cepat dan efisien. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, seperti perubahan teknologi, regulasi, dan preferensi konsumen, kemampuan perusahaan untuk beradaptasi sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Kapabilitas dinamis mencakup kemampuan perusahaan untuk merasakan peluang atau ancaman baru, mengintegrasikan informasi tersebut ke dalam strategi bisnis, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan pada produk, layanan, atau proses internal. Sebuah perusahaan yang memiliki kapabilitas dinamis yang tinggi tidak hanya mampu bertahan dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, tetapi juga dapat memimpin perubahan dengan menciptakan inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar. Misalnya, perusahaan seperti Netflix memiliki kapabilitas dinamis yang kuat, yang memungkinkannya beralih dari bisnis penyewaan DVD ke platform *streaming* digital ketika melihat perubahan preferensi konsumen menuju konten yang lebih mudah diakses.

Sementara itu, *Entrepreneurial Orientation* (EO) menggarisbawahi pentingnya sikap proaktif, inovatif, dan keberanian mengambil risiko dalam bisnis. Dalam dunia bisnis yang penuh ketidakpastian, EO berfungsi sebagai motor penggerak untuk menciptakan peluang baru dan mengeksplorasi ide-ide inovatif. Perusahaan yang memiliki EO yang kuat cenderung lebih berani mengambil

inisiatif untuk memasuki pasar baru, memperkenalkan produk baru, atau mengadopsi teknologi yang belum teruji untuk menciptakan nilai lebih bagi pelanggan. EO juga mendorong organisasi untuk selalu berpikir ke depan, tidak hanya menunggu peluang datang tetapi secara aktif mencarinya, bahkan jika hal itu melibatkan risiko yang tinggi. Contoh dari EO yang kuat dapat dilihat pada perusahaan seperti SpaceX, yang mengambil risiko besar dengan mengembangkan teknologi luar angkasa swasta di pasar yang sangat sulit dan penuh ketidakpastian. EO ini memungkinkan SpaceX untuk menjadi pionir dalam industri yang sangat teknis dan sebelumnya didominasi oleh badan-badan pemerintah.

Ketika ketiga konsep ini dipahami dan diterapkan secara bersamaan, mereka membentuk landasan yang kuat bagi perusahaan untuk bersaing secara efektif dan berkembang di pasar yang kompetitif. Modal sosial memberi perusahaan akses ke sumber daya dan peluang eksternal, kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk dengan cepat mengadaptasi sumber daya tersebut dalam menghadapi perubahan, dan EO mendorong perusahaan untuk secara proaktif mencari inovasi dan peluang baru bahkan di tengah risiko tinggi. Sinergi antara ketiga elemen ini menciptakan perusahaan yang tidak hanya tangguh dalam menghadapi krisis atau perubahan pasar, tetapi juga dapat menjadi pemimpin dalam inovasi industri.

Selain itu, pemahaman akan ketiga konsep ini penting bagi bisnis dari berbagai ukuran dan sektor. Bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM), modal sosial sering kali menjadi salah satu sumber daya utama yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi keterbatasan sumber daya finansial atau teknologi. Hubungan yang baik dengan komunitas lokal atau jaringan bisnis dapat membuka akses ke pasar baru dan mempercepat pertumbuhan. Di sisi lain, kapabilitas dinamis memberikan UKM fleksibilitas untuk menyesuaikan model bisnis mereka dengan cepat, sementara EO memastikan mereka tetap berinovasi dan bersikap proaktif dalam menghadapi tantangan.

Bagi perusahaan besar, pemahaman mengenai ketiga konsep ini juga sangat penting untuk menjaga keberlanjutan dan daya saing. Dalam organisasi yang lebih besar, modal sosial dapat mencakup hubungan global dengan mitra strategis, pemasok internasional, atau pemerintah yang mendukung. Kapabilitas dinamis sangat penting untuk mengelola kompleksitas operasional dan memungkinkan perusahaan besar untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan global. Selain itu, EO di perusahaan besar sering kali menjadi katalis untuk menciptakan budaya inovasi di seluruh organisasi, mendorong berbagai divisi untuk secara berkelanjutan mengembangkan produk baru atau memperbaiki proses internal.

Dengan demikian, pemahaman yang kuat tentang modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *entrepreneurial orientation* bukan hanya teori akademis, tetapi menjadi dasar yang sangat praktis dan penting untuk keberhasilan bisnis di dunia nyata. Kombinasi ketiga konsep ini memungkinkan perusahaan untuk memaksimalkan potensi sumber daya mereka, beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, dan memimpin dalam inovasi, yang pada akhirnya akan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar global yang semakin kompleks dan dinamis.

C. Keterkaitan Konsep-Konsep Ini dengan Kinerja Bisnis

Keterkaitan antara modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *Entrepreneurial Orientation* (EO) dengan kinerja bisnis merupakan salah satu area penting dalam studi manajemen dan kewirausahaan modern. Ketiga konsep ini secara langsung berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan untuk berinovasi, beradaptasi, dan bersaing secara efektif di pasar yang terus berubah. Memahami bagaimana ketiga faktor ini berkontribusi pada kinerja bisnis memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang cara perusahaan dapat mencapai pertumbuhan berkelanjutan, memperkuat posisi kompetitif mereka, serta mencapai hasil yang optimal dalam jangka panjang.

Modal sosial memberikan kontribusi besar terhadap kinerja bisnis melalui jaringan hubungan dan kepercayaan yang kuat dengan berbagai pemangku kepentingan. Ketika perusahaan memiliki modal sosial yang tinggi, mereka dapat dengan lebih mudah mengakses informasi penting, seperti tren pasar, perubahan regulasi, atau kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi. Hubungan yang baik dengan pelanggan juga meningkatkan loyalitas, yang pada gilirannya meningkatkan penjualan dan pertumbuhan pendapatan. Dalam konteks pemasok atau mitra strategis, modal sosial memungkinkan perusahaan untuk membangun rantai pasokan yang lebih efisien, mendapatkan bahan baku dengan harga yang lebih kompetitif, atau bahkan mendapatkan akses lebih awal terhadap teknologi atau inovasi terbaru. Semua ini berkontribusi langsung pada kinerja bisnis, karena perusahaan yang memiliki modal sosial yang kuat dapat memanfaatkan peluang yang lebih besar dan mengurangi risiko yang muncul dari gangguan eksternal.

Selain itu, modal sosial juga memainkan peran penting dalam pengembangan inovasi. Kolaborasi yang terbentuk dari hubungan dengan berbagai pihak eksternal, seperti universitas, pusat penelitian, atau mitra bisnis, memungkinkan perusahaan untuk terlibat dalam inovasi terbuka (*open innovation*), di mana ide-ide baru dan teknologi dapat diadopsi lebih cepat dan dengan biaya yang lebih rendah. Ini meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadirkan produk atau layanan baru ke pasar, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja bisnis, baik dari segi keuntungan, pangsa pasar, maupun pertumbuhan keseluruhan.

Kapabilitas dinamis adalah elemen kunci lain yang berkontribusi langsung terhadap kinerja bisnis. Kapabilitas dinamis mencerminkan kemampuan perusahaan untuk dengan cepat mengubah dan mengadaptasi sumber daya, proses, serta strategi mereka dalam menanggapi perubahan di lingkungan eksternal, seperti kemajuan teknologi, perubahan dalam preferensi pelanggan, atau pergeseran regulasi. Perusahaan yang memiliki kapabilitas dinamis yang tinggi dapat memanfaatkan perubahan ini untuk keuntungan mereka,

menciptakan peluang baru sebelum pesaing menyadarinya, dan mengurangi dampak negatif dari ancaman yang muncul. Misalnya, perusahaan teknologi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI) atau *big data analytics* akan memiliki keunggulan dalam menawarkan solusi yang lebih relevan dan inovatif kepada pelanggan mereka.

Dalam hal kinerja bisnis, kapabilitas dinamis berperan penting dalam menciptakan efisiensi operasional dan ketangguhan perusahaan. Kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat dan fleksibel mengurangi waktu respons terhadap peluang atau ancaman, yang dapat meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar. Perusahaan yang memiliki kapabilitas dinamis yang baik juga lebih cenderung untuk terus berinovasi dalam jangka panjang, yang memastikan pertumbuhan berkelanjutan dan keberhasilan di pasar global yang kompetitif.

Entrepreneurial Orientation (EO), dengan dimensi-dimensinya yang meliputi inovasi, proaktivitas, dan keberanian mengambil risiko, secara langsung berkorelasi dengan kinerja bisnis melalui dorongan untuk menciptakan peluang-peluang baru dan menghadirkan inovasi yang mendobrak. EO berfungsi sebagai motor penggerak dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan, di mana perusahaan yang memiliki EO tinggi akan lebih berani dalam menghadapi ketidakpastian, lebih proaktif dalam merespons tren pasar, dan lebih agresif dalam mengejar inovasi produk atau layanan. Ini penting karena perusahaan yang proaktif dan inovatif cenderung memiliki daya saing yang lebih tinggi, karena mereka dapat menawarkan solusi unik atau menghadirkan produk lebih cepat daripada pesaing mereka.

EO juga memungkinkan perusahaan untuk lebih cepat mengenali dan memanfaatkan peluang pasar baru, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja bisnis dalam hal peningkatan pendapatan, pertumbuhan pelanggan, dan ekspansi ke pasar baru. Dengan berani mengambil risiko, perusahaan yang memiliki EO

yang tinggi juga cenderung berinvestasi dalam proyek-proyek yang inovatif dan belum teruji, yang meskipun berisiko, memiliki potensi keuntungan yang besar jika berhasil. Contoh nyatanya adalah perusahaan seperti Tesla, yang meskipun menghadapi tantangan besar dalam mengembangkan mobil listrik, tetap berani mengambil risiko besar yang akhirnya menjadikan mereka sebagai salah satu pemimpin global dalam industri otomotif berkelanjutan.

Ketika ketiga konsep ini—modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *entrepreneurial orientation*—bersinergi, dampaknya terhadap kinerja bisnis menjadi semakin kuat. Modal sosial memungkinkan perusahaan untuk mengakses informasi dan sumber daya eksternal, kapabilitas dinamis memastikan perusahaan dapat dengan cepat mengadaptasi dan menggunakan sumber daya tersebut, sementara EO mendorong perusahaan untuk secara proaktif mencari peluang baru dan berinovasi, meskipun terdapat risiko yang signifikan. Kombinasi ini menciptakan perusahaan yang tidak hanya dapat bertahan di pasar yang kompetitif, tetapi juga mampu terus berkembang, berinovasi, dan memimpin dalam menghadapi perubahan.

Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan teknologi seperti Amazon menunjukkan bagaimana sinergi ketiga faktor ini dapat menghasilkan kinerja bisnis yang luar biasa. Dengan modal sosial yang kuat, Amazon berhasil membangun jaringan global dengan pemasok, pemerintah, dan mitra teknologi, memungkinkan mereka untuk mengakses sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk terus berinovasi. Kapabilitas dinamis Amazon terlihat dalam kemampuannya untuk terus beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan konsumen, seperti beralih dari model bisnis *e-commerce* tradisional ke layanan *cloud computing* (AWS). *Entrepreneurial orientation* Amazon tercermin dalam strategi proaktif dan berani mereka untuk memperluas ke pasar baru dan mengembangkan teknologi yang disruptif, bahkan di tengah risiko yang besar.

Kesimpulannya, modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *entrepreneurial orientation* memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan kinerja bisnis, baik dalam hal peningkatan inovasi, kemampuan adaptasi, maupun penciptaan keunggulan kompetitif. Pemahaman yang mendalam dan penerapan yang tepat dari ketiga konsep ini memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya merespons perubahan pasar dengan cepat, tetapi juga memanfaatkan peluang baru untuk mencapai pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

D. Konteks Global dan Lokal: Bagaimana Ketiga Faktor Ini Menentukan Keberhasilan Bisnis di Era Modern

Dalam konteks global dan lokal yang semakin kompleks, ketiga faktor utama—modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *Entrepreneurial Orientation* (EO)—berperan sangat penting dalam menentukan keberhasilan bisnis di era modern. Saat ini, perusahaan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang ditandai oleh globalisasi yang mendalam, kemajuan teknologi yang cepat, dan dinamika pasar yang terus berubah. Oleh karena itu, kemampuan untuk memanfaatkan sinergi antara ketiga faktor ini menjadi salah satu kunci untuk mencapai daya saing yang berkelanjutan, baik di pasar lokal maupun global.

Modal sosial merujuk pada jaringan hubungan dan kepercayaan yang dimiliki oleh perusahaan dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, pemasok, komunitas, pemerintah, dan organisasi mitra. Dalam konteks global, modal sosial memungkinkan perusahaan untuk memperluas akses mereka ke pasar internasional, mendapatkan informasi penting, dan membangun reputasi yang kuat di lingkungan yang berbeda-beda. Misalnya, perusahaan multinasional yang memiliki hubungan yang kuat dengan pemerintah atau mitra lokal di berbagai negara cenderung lebih mudah beradaptasi dengan peraturan setempat dan lebih siap menghadapi tantangan bisnis global. Modal sosial yang kuat juga membuka jalan untuk kolaborasi strategis lintas negara, di mana perusahaan dapat memanfaatkan pengetahuan

lokal dari mitra asing untuk mempercepat inovasi dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan demikian, modal sosial di tingkat global menjadi aset yang sangat penting dalam memperluas jangkauan perusahaan, mengurangi risiko, dan memperkuat posisi kompetitif di pasar internasional.

Di sisi lain, modal sosial di tingkat lokal memainkan peran yang sama pentingnya dalam menciptakan kepercayaan dan loyalitas di kalangan pelanggan serta pemangku kepentingan lain di komunitas sekitar. Dalam banyak kasus, perusahaan lokal yang sukses memiliki hubungan yang mendalam dengan pelanggan dan komunitas setempat, yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan produk atau layanan mereka dengan kebutuhan dan preferensi lokal. Sebagai contoh, perusahaan kecil dan menengah (UKM) di Indonesia yang memiliki hubungan erat dengan komunitas lokal sering kali lebih mampu memahami kebutuhan pasar lokal dan meresponsnya dengan cepat, sehingga memberikan mereka keunggulan kompetitif dalam menghadapi perusahaan yang lebih besar. Dengan demikian, modal sosial lokal menjadi faktor kunci dalam menciptakan diferensiasi produk, memperkuat loyalitas pelanggan, dan membangun reputasi yang positif di pasar lokal.

Kapabilitas dinamis, yang mencerminkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, juga sangat penting dalam konteks global dan lokal. Di era modern yang ditandai dengan perkembangan teknologi yang cepat, perusahaan dituntut untuk terus-menerus mengembangkan kapabilitas mereka agar tetap relevan dan kompetitif. Dalam konteks global, kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk menavigasi ketidakpastian dan memanfaatkan perubahan di pasar internasional. Misalnya, perusahaan teknologi yang mampu mengadopsi teknologi digital terbaru, seperti kecerdasan buatan (AI), *big data*, dan *Internet of Things* (IoT), akan lebih siap untuk bersaing di pasar global yang semakin digital. Kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk terus belajar, menyesuaikan strategi, dan memperkenalkan

inovasi yang relevan dengan kebutuhan global. Ini berarti bahwa perusahaan yang memiliki kapabilitas dinamis yang kuat akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan regulasi internasional, kebutuhan konsumen global yang berubah, serta tantangan baru yang muncul di pasar global.

Dalam konteks lokal, kapabilitas dinamis juga berperan penting dalam memastikan bahwa perusahaan dapat merespons perubahan kebutuhan konsumen di pasar lokal. Misalnya, perusahaan ritel lokal yang mampu menyesuaikan operasi mereka dengan tren belanja *online* yang berkembang pesat akan lebih mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan kompetitif yang semakin dipengaruhi oleh teknologi. Dengan kapabilitas dinamis, perusahaan dapat menyesuaikan proses, produk, atau model bisnis mereka untuk memenuhi permintaan lokal, serta menghadapi tantangan yang muncul di pasar yang lebih kecil namun dinamis. Oleh karena itu, kemampuan untuk berinovasi secara berkelanjutan dan merespons perubahan dengan cepat adalah faktor kunci untuk keberhasilan di pasar lokal yang sangat kompetitif.

Entrepreneurial Orientation (EO), yang mencakup sikap inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko, juga sangat penting dalam menentukan keberhasilan bisnis di era modern. Di tingkat global, perusahaan yang memiliki EO yang tinggi cenderung lebih berani mengambil inisiatif untuk memasuki pasar baru, memperkenalkan produk inovatif, atau mengadopsi teknologi baru yang belum teruji. Misalnya, perusahaan-perusahaan seperti Tesla atau SpaceX menunjukkan bagaimana EO yang kuat dapat mendorong bisnis untuk mengambil risiko besar dan melakukan inovasi radikal yang mengubah industri secara global. Sikap proaktif dan inovatif ini memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi tren global yang sedang berkembang dan menjadi pemimpin di pasar internasional. EO yang tinggi juga berarti perusahaan lebih cepat dalam merespons peluang bisnis baru yang muncul di pasar global, yang pada gilirannya dapat mempercepat pertumbuhan dan memperkuat posisi kompetitif.

Di tingkat lokal, EO berperan penting dalam mendorong inovasi dan diferensiasi. Banyak perusahaan lokal atau *start-up* yang sukses memiliki EO yang kuat, di mana mereka berani mengambil risiko dalam memperkenalkan produk baru yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Sebagai contoh, Gojek di Indonesia adalah contoh perusahaan lokal dengan EO yang tinggi, di mana mereka secara proaktif memperkenalkan layanan digital baru di sektor transportasi, pembayaran, dan logistik yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen Indonesia. Dengan pendekatan inovatif ini, Gojek mampu mendominasi pasar lokal dan menjadi pemain utama dalam industri digital di Asia Tenggara. Oleh karena itu, EO membantu perusahaan lokal untuk tidak hanya beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga menciptakan tren baru yang mendukung pertumbuhan jangka panjang.

Ketika modal sosial, kapabilitas dinamis, dan EO bersinergi, dampaknya terhadap keberhasilan bisnis menjadi lebih signifikan, baik di tingkat global maupun lokal. Modal sosial memberikan akses ke sumber daya dan informasi, kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dan memanfaatkan peluang baru, sementara EO mendorong inovasi dan keberanian dalam menghadapi ketidakpastian. Sinergi ini menciptakan perusahaan yang tangguh, inovatif, dan fleksibel dalam merespons perubahan pasar.

Di era modern yang semakin global, perusahaan yang dapat memadukan modal sosial mereka dengan kapabilitas dinamis dan EO cenderung lebih sukses dalam menghadapi persaingan global dan lokal. Misalnya, perusahaan seperti Apple mampu memanfaatkan jaringan global pemasok dan mitra strategis (modal sosial), terus berinovasi dan merespons perubahan teknologi (kapabilitas dinamis), serta mengambil inisiatif proaktif dalam memperkenalkan produk-produk revolusioner seperti iPhone (EO). Hasilnya, Apple menjadi salah satu perusahaan teknologi paling sukses di dunia.

Dalam konteks lokal, perusahaan yang memanfaatkan hubungan baik dengan komunitas, mampu berinovasi sesuai

dengan kebutuhan pasar lokal, dan berani mengambil risiko dalam memperkenalkan solusi baru, akan lebih unggul dalam persaingan domestik. Dengan memahami bagaimana ketiga faktor ini saling terkait dan memainkan peran yang penting dalam keberhasilan bisnis, perusahaan dapat menciptakan strategi yang lebih efektif untuk menghadapi tantangan di era modern yang semakin terhubung dan dinamis.

Dengan demikian, di era modern, sinergi antara modal sosial, kapabilitas dinamis dan *entrepreneurial orientation* menjadi landasan penting bagi perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian pasar global dan lokal. Pemahaman yang mendalam tentang bagaimana ketiga konsep ini berfungsi dalam konteks yang berbeda akan memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan yang lebih cerdas, inovatif, dan responsif dalam menghadapi tantangan bisnis di masa depan.

BAB 2

MODAL SOSIAL DAN BISNIS

A. Definisi Modal Sosial

Menurut Bourdieu (Jenkins, 2004) modal sosial adalah sekumpulan sumber daya aktual atau potensial yang terkait dengan kepemilikan suatu jejaring yang tahan lama dari hubungan-hubungan yang sudah terlembagakan yang berawal dari pengenalan dan pengakuan yang saling menguntungkan. Sedangkan bagi Coleman (1990) modal sosial dilihat berdasarkan fungsinya, yang bukan merupakan entitas tunggal tetapi terdiri dari berbagai entitas yang berbeda-beda, dengan dua karakteristik umum, yakni: (1) semuanya terdiri-dari atas beberapa aspek dari struktur sosial, dan (2) entitas-entitas tersebut memfasilitasi tindakan individu-individu yang ada dalam struktur tersebut. Seperti bentuk modal lainnya, modal sosial bersifat produktif, yang memungkinkan pencapaian beberapa tujuan yang tidak dapat dicapai tanpa keberadaannya. Seperti modal fisik dan modal manusia, modal sosial tidak sepenuhnya dapat ditukar, tetapi dapat ditukar terkait dengan aktivitas-aktivitas tertentu. Bentuk modal tertentu yang bernilai untuk memudahkan beberapa tindakan bisa jadi tidak berguna atau merugikan orang lain. Tidak seperti modal lainnya, modal sosial melekat pada struktur relasi di antara orang dan kalangan orang. Putnam (1993) mendefinisikan modal sosial adalah suatu kumpulan dari asosiasi-asosiasi yang bersifat horizontal di antara orang-orang yang mempunyai pengaruh terhadap produktivitas dari masyarakat setempat. Asosiasi-asosiasi yang dimaksud, termasuk jejaring dari pertalian warga masyarakat (*civic engagement*) dan norma-norma sosial. Asumsi yang mendasari konsep Putnam adalah: (1) jejaring dan norma-norma yang secara empiris saling terkait, dan (2) jejaring dan norma-norma dimaksud mempunyai konsekuensi-konsekuensi ekonomi yang penting. Oleh sebab itu, ciri kunci dari modal sosial

sebagaimana definisi Putnam adalah modal sosial memfasilitasi koordinasi dan kerja sama bagi keuntungan bersama (timbal balik) dari para anggota suatu asosiasi. Menurut Portes (1998), modal sosial adalah kemampuan dari para aktor untuk menjamin manfaat dengan bertumpu pada keanggotaan dalam jejaring sosial dan struktur-struktur sosial lain. Sedangkan menurut Woolcock (1998), modal sosial adalah derajat kohesi sosial yang ada dalam komunitas. Ia mengacu pada proses-proses antarorang yang membangun jejaring, norma-norma, dan *social trust*, dan memperlancar koordinasi dan kerja sama yang saling menguntungkan. Kemudian Lang & Hornburg (1998) berpendapat bahwa modal sosial umumnya merujuk pada ketersediaan rasa saling percaya di dalam masyarakat (*stocks of social trust*), norma-norma, dan jejaring yang dapat dimanfaatkan masyarakat dalam rangka menyelesaikan persoalan-persoalan bersama. Fukuyama (1995) mengonsepsikan modal sosial sebagai suatu norma informal yang mendorong kerja sama yang saling menguntungkan. Dari pandangan beberapa ahli tentang konsep modal sosial di atas, maka dapat disimpulkan bahwa modal sosial adalah: (1) sekumpulan sumber daya aktual dan potensial, (2) entitasnya terdiri-dari atas beberapa aspek dari struktur sosial, dan entitas-entitas tersebut memfasilitasi tindakan individu-individu yang ada dalam struktur tersebut, (3) asosiasi-asosiasi yang bersifat horizontal, (4) kemampuan aktor untuk menjamin manfaat, (5) informasi, (6) norma-norma, (7) nilai-nilai, (8) resiprositas, (9) kerja sama, dan (10) jejaring.

B. Elemen-Elemen Modal Sosial: Jaringan, Kepercayaan, dan Norma

Modal sosial merujuk pada jaringan, norma, dan kepercayaan dalam suatu komunitas yang memfasilitasi kolaborasi antarindividu. Komponen utamanya meliputi jaringan sosial, norma dan nilai, serta tingkat kepercayaan di antara anggota komunitas. Manfaat modal sosial mencakup peningkatan kesejahteraan melalui akses informasi dan dukungan, penguatan solidaritas dalam menyelesaikan masalah bersama, serta mendorong inovasi dan pertumbuhan ekonomi. Namun, tantangan seperti ketidaksetaraan dalam distribusi dan

keterasingan dalam masyarakat individualistis dapat mengurangi efektivitasnya. Modal sosial sangat penting dalam pembangunan masyarakat yang berkelanjutan, karena dapat memfasilitasi partisipasi publik dan pengambilan keputusan yang inklusif, sehingga menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi. Elemen-elemen modal sosial tersebut akan menjadi sumber munculnya interaksi antara orang-orang dalam satu komunitas. Hasil dari interaksi tersebut menjadi parameter pengukuran modal sosial, seperti tercipta dan terpeliharanya kepercayaan antarwarga masyarakat. Selain itu, interaksi tersebut dapat terjadi dalam skala individual maupun institusional. Secara individual, interaksi yang terjadi melalui hubungan antarindividu kemudian akan melahirkan ikatan emosional antara dua individu maupun dalam kelompok. Secara institusional, interaksi dapat lahir pada saat tujuan suatu organisasi memiliki kesamaan dengan organisasi lainnya.

1. Jaringan: Jaringan sosial mencakup hubungan dan interaksi antara individu atau kelompok dalam komunitas. Jaringan ini dapat berupa koneksi formal, seperti organisasi atau asosiasi, maupun informal, seperti persahabatan atau komunitas lokal. Kekuatan jaringan sosial terletak pada kemampuan untuk memfasilitasi aliran informasi, sumber daya, dan dukungan. Jaringan yang kuat dapat meningkatkan kolaborasi dan menciptakan peluang bagi anggota untuk berinteraksi dan bekerja sama.
2. Kepercayaan: Kepercayaan adalah fondasi dari modal sosial. Ini mencakup keyakinan individu terhadap integritas, kemampuan, dan niat baik orang lain. Tingkat kepercayaan yang tinggi dalam suatu komunitas memudahkan kolaborasi dan mengurangi biaya transaksi, karena individu lebih cenderung menjalin kerja sama tanpa rasa curiga. Kepercayaan juga memperkuat hubungan sosial, memungkinkan anggota komunitas untuk berbagi informasi dan sumber daya dengan lebih terbuka.
3. Norma: Norma sosial adalah aturan dan nilai yang mengatur perilaku anggota komunitas. Norma ini mencakup harapan tentang bagaimana individu seharusnya berinteraksi dan

bertindak satu sama lain. Norma yang positif, seperti saling menghormati dan membantu, dapat memperkuat solidaritas dan kerja sama dalam komunitas. Sebaliknya, norma negatif dapat menghambat kolaborasi dan menyebabkan konflik. Norma yang kuat dapat menciptakan budaya saling mendukung, yang sangat penting untuk pengembangan modal sosial.

C. Peran Modal Sosial dalam Membangun Koneksi dan Relasi Bisnis

Modal sosial memiliki peran yang signifikan dalam membangun koneksi dan relasi bisnis. Berikut adalah beberapa aspek penting dari peran modal sosial dalam konteks ini:

1. Pengembangan Jaringan Sosial

Modal sosial berfungsi sebagai fondasi untuk membangun jaringan sosial yang kuat. Jaringan ini memungkinkan individu dan kelompok untuk saling mendukung, berbagi informasi, dan berkolaborasi dalam kegiatan bisnis. Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan suatu komunitas dalam membangun jaringan sosial sangat dipengaruhi oleh modal sosial yang dimiliki, seperti yang terlihat pada orang Banjar di Kabupaten Indragiri Hilir, di mana modal sosial membantu membangun relasi antaretnis dan memperkuat komunikasi.

2. Meningkatkan Kepercayaan

Kepercayaan adalah elemen inti dari modal sosial yang memfasilitasi hubungan bisnis yang efektif. Ketika pelaku usaha saling percaya, mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam kolaborasi yang menguntungkan, mengurangi risiko dalam transaksi, dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Kepercayaan ini juga menjadi syarat penting untuk menciptakan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dalam dunia bisnis.

3. Kerja Sama Timbal Balik

Modal sosial mendorong kerja sama timbal balik antara pelaku usaha. Dalam konteks bisnis, kerja sama ini dapat berupa kolaborasi dalam proyek, pertukaran sumber daya, atau

dukungan moral. Modal sosial menciptakan lingkungan di mana individu merasa nyaman untuk berbagi informasi dan sumber daya, sehingga memperkuat posisi mereka di pasar.

4. Akses ke Sumber Daya dan Peluang

Dengan adanya jaringan sosial yang kuat, pelaku usaha dapat lebih mudah mengakses sumber daya penting, seperti informasi pasar, peluang investasi, dan dukungan finansial. Modal sosial memungkinkan pelaku usaha untuk menjangkau berbagai sumber daya baik dari dalam maupun luar komunitas mereka, sehingga meningkatkan potensi pertumbuhan bisnis.

5. Inovasi dan Adaptasi

Komunitas dengan modal sosial tinggi cenderung lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan pasar. Interaksi yang intensif di antara anggota jaringan mendorong pertukaran ide dan praktik terbaik, yang dapat meningkatkan daya saing bisnis. Modal sosial juga membantu menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan pengembangan produk baru.

6. Stabilitas Ekonomi Lokal

Modal sosial dapat berkontribusi pada stabilitas ekonomi lokal dengan mendorong kolaborasi antarpelaku usaha dalam komunitas. Ketika individu bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, hal ini tidak hanya memperkuat hubungan bisnis tetapi juga meningkatkan kesejahteraan ekonomi secara keseluruhan.

D. Strategi Meningkatkan Modal Sosial dalam Konteks Bisnis

Untuk meningkatkan modal sosial dalam konteks bisnis, perusahaan harus secara aktif membangun jaringan yang kuat dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, mitra bisnis, dan komunitas lokal. Salah satu cara efektif untuk melakukannya adalah dengan berpartisipasi dalam acara dan konferensi industri, di mana perusahaan dapat bertemu langsung dengan orang-orang penting dalam bidangnya, berbagi pengetahuan, dan membangun hubungan yang saling menguntungkan. Selain itu, pemanfaatan

media sosial menjadi sangat penting, di mana perusahaan dapat menjalin koneksi profesional melalui platform seperti LinkedIn dengan membagikan konten berkualitas dan terlibat dalam diskusi yang relevan. Dalam membangun hubungan yang kuat, pendekatan personal sangat krusial. Perusahaan perlu meluangkan waktu untuk mengenal klien dan mitra mereka lebih dalam, memahami kebutuhan serta harapan mereka, dan memberikan solusi yang tepat.

Setelah pertemuan atau interaksi, perusahaan harus melakukan *follow-up* secara konsisten, seperti mengirimkan pembaruan rutin atau catatan terima kasih, yang akan membantu memperkuat hubungan yang telah dibangun. Keterlibatan dalam kegiatan sosial dan komunitas juga sangat berperan dalam meningkatkan modal sosial. Dengan menunjukkan komitmen terhadap masyarakat lokal melalui partisipasi dalam acara-acara komunitas atau menyelenggarakan program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), bisnis tidak hanya membantu masyarakat, tetapi juga memperkuat citra dan reputasinya di mata publik. Penting untuk memilih isu sosial yang relevan dengan bisnis agar dampak yang dihasilkan menjadi lebih berarti. Membangun kepercayaan adalah elemen kunci dalam modal sosial.

Untuk itu, perusahaan harus mengedepankan transparansi dalam semua komunikasi dan operasinya. Menyediakan informasi yang jelas mengenai produk, kebijakan, dan proses bisnis akan membantu menciptakan hubungan yang berbasis kepercayaan. Selain itu, perusahaan harus menegakkan etika bisnis yang tinggi, memastikan bahwa semua karyawan mematuhi standar yang telah ditetapkan, sehingga reputasi perusahaan tetap terjaga. Kolaborasi dan kemitraan strategis dengan bisnis lain juga merupakan langkah penting dalam memperkuat modal sosial. Menciptakan proyek bersama yang saling menguntungkan dapat memperluas jaringan dan menciptakan peluang baru bagi kedua belah pihak. Melibatkan karyawan dalam kegiatan ini akan semakin memperkuat hubungan antara karyawan dan pemangku kepentingan eksternal, menciptakan loyalitas dan motivasi yang lebih besar.

Peningkatan keterampilan sosial juga tidak kalah penting. Perusahaan sebaiknya mengadakan pelatihan komunikasi dan pengembangan kepemimpinan, sehingga karyawan dapat berinteraksi dengan lebih efektif dan percaya diri. Keterampilan ini akan membantu mereka dalam membangun hubungan yang lebih baik dengan klien, mitra, dan kolega. Terakhir, menciptakan budaya perusahaan yang positif merupakan fondasi dari modal sosial yang kuat. Dengan menetapkan nilai dan visi bersama, serta membangun lingkungan kerja yang inklusif, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan merasa dihargai dan memiliki tempat dalam organisasi. Hal ini akan mendorong partisipasi aktif dalam berbagai inisiatif dan kegiatan, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dengan menerapkan strategi-strategi ini secara konsisten dan berkomitmen untuk membangun modal sosial yang kuat, perusahaan tidak hanya akan meningkatkan reputasi dan citra di pasar, tetapi juga akan menciptakan fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

E. Tantangan dalam Mengelola Modal Sosial

Mengelola modal sosial dalam konteks bisnis menghadapi berbagai tantangan yang kompleks, di mana salah satu tantangan utama adalah menciptakan dan mempertahankan kepercayaan antara pemangku kepentingan, karena kepercayaan yang hilang dapat mengakibatkan hubungan yang lemah dan mengurangi kolaborasi; selain itu, perbedaan nilai dan budaya antarindividu atau kelompok dalam jaringan sosial dapat menyebabkan ketidakcocokan dan konflik, yang dapat menghambat kerja sama dan inovasi; tantangan lainnya adalah mengidentifikasi dan mengelola jaringan yang beragam, di mana keberagaman dapat menjadi sumber kekuatan tetapi juga memerlukan strategi komunikasi yang tepat untuk memastikan semua suara didengar dan dihargai; di samping itu, perubahan cepat dalam teknologi dan dinamika pasar menuntut perusahaan untuk terus beradaptasi dan mengembangkan keterampilan sosial, yang sering kali tidak diimbangi dengan pelatihan atau pengembangan yang memadai;

akhirnya, mengukur dan mengevaluasi dampak dari modal sosial itu sendiri juga merupakan tantangan yang signifikan, karena banyak dari indikator keberhasilannya bersifat kualitatif dan sulit diukur dengan metrik yang jelas, sehingga perusahaan sering kali kesulitan dalam menentukan strategi yang paling efektif untuk meningkatkan modal sosial mereka.

BAB 3

KAPABILITAS DINAMIS DALAM ORGANISASI

A. Apa Itu Kapabilitas Dinamis

Sejak karya inovatif Teece, Pisano, dan Shuen (1997) tentang kapabilitas dinamis, pendekatan kapabilitas telah menjadi salah satu topik yang paling banyak diteliti di bidang manajemen strategis (Arend & Bromiley, 2009; Vogel & Güttel, 2012). Tujuan dari kapabilitas dinamis adalah untuk “menjelaskan sumber-sumber (yaitu, dasar-dasar mikro) keunggulan kompetitif tingkat perusahaan dari waktu ke waktu, dan memberikan panduan kepada para manajer untuk menghindari kondisi laba nol yang terjadi ketika perusahaan-perusahaan homogen bersaing di pasar yang bersaing secara sempurna” (Teece, 2007). Terlepas dari jumlah beasiswa yang telah didedikasikan untuk memahami kapabilitas dinamis selama bertahun-tahun, bidang ini masih dalam tahap pengembangan karena sebagian besar pekerjaan sampai saat ini sebagian besar bersifat konseptual dan berfokus pada isu-isu tingkat dasar seperti memahami apa itu kapabilitas dinamis, di mana kapabilitas dinamis itu berada, dan bagaimana kapabilitas dinamis itu bekerja (Helfat & Peteraf, 2009; Pisano, 2015).

Kapabilitas dinamis adalah bidang penelitian strategis yang difokuskan pada faktor-faktor tak berwujud yang membedakan organisasi yang sukses di perusahaan besar dengan organisasi yang kompleks dan lini produk yang beroperasi di berbagai pasar yang sangat berbeda dengan penekanan pada internasionalisasi (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Pengejaran keunggulan kompetitif yang berkelanjutan telah ditekankan dalam literatur strategis melalui konsentrasi evolusioner pada teori perusahaan, ilmu manajemen,

pematangan strategi bisnis, dan fokus terbaru dalam menghadapi lingkungan yang dinamis (Teece, 2009; Teece & Pisano, 1994).

Definisi kapabilitas dinamis sangat beragam dan terus berkembang (Zahra, Sapienza, & Davidson, 2006). Definisi Helfat dkk. (2007) berfokus pada kapasitas organisasi untuk secara sengaja "...menciptakan, memperluas, atau memodifikasi basis sumber dayanya." Wang dan Ahmed (2007) melengkapi hal ini dengan menekankan fungsi integrasi, konfigurasi ulang, dan pembaharuan dengan penekanan pada kompetensi inti organisasi untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Definisi dan kerangka kerja Teece (2009) mengusulkan kapabilitas dinamis sebagai faktor pengintegrasian dan mengidentifikasi penginderaan peluang, perebutan, dan transformasi untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebagai proses penting dalam pelaksanaannya. Definisi yang digunakan untuk penelitian ini adalah "kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat" dan "mencerminkan kemampuan organisasi untuk mencapai bentuk-bentuk keunggulan kompetitif yang baru dan inovatif dengan mempertimbangkan ketergantungan jalur dan posisi pasar" (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Definisi ini sangat penting karena mewakili definisi yang telah digunakan di seluruh literatur sebagai dasar orisinil sementara para kontributor telah menyimpang dan menyarankan variasi alternatif. Definisi ini tetap menjadi karya penting dan konsep pendefinisian dasar yang menjadi dasar bagi penelitian hingga saat ini.

Karakteristik yang membedakan kapabilitas dinamis adalah sifat yang sulit dipahami dari bentuk kompleks internasional yang besar (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2009; Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) dan sulitnya membedakan dari karakteristik pendukung yang tidak berwujud. Kapabilitas dinamis jarang diidentifikasi pada tahap formatifnya, namun para peneliti telah berhasil menganalisis fenomena sesuai dengan kerangka kerja setelah fenomena tersebut muncul dari perspektif historis. Faktor-

faktor yang digunakan para peneliti untuk membahas topik tersebut (evolusi, orkestrasi, integrasi, kewirausahaan, dan lain-lain) dapat berupa istilah-istilah yang samar-samar, tergantung pada seberapa baik dasar rasional yang mendasari diskusi tersebut. Kapabilitas dinamis yang berhasil di lingkungan tertentu dan kondisi tertentu mungkin tidak berhasil di situasi lain (Lou, 2000; Rindova & Kotha, 2001; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) yang mengindikasikan adanya ketergantungan pada kecocokan antara lingkungan dan konfigurasi, operasi, serta posisi perusahaan di pasar tertentu sehingga fenomena tersebut bersifat sementara (Eisenhardt & Martin, 2000). Selain itu, kapabilitas dinamis berfokus pada kemampuan organisasi untuk menyistematiskan kapabilitas kewirausahaan (Teece, 2009), namun karena sifat pekerjaan yang kreatif dan inovatif, pergantian personel yang merancang, membangun, dan mengoperasikan kapabilitas ini menambah sifat sementara kapabilitas di dalam perusahaan.

Konstruk kapabilitas dinamis berakar pada karya-karya ekonomi evolusioner dan pandangan berbasis sumber daya perusahaan. Teori-teori ini secara konseptual mendukung pandangan kapabilitas dinamis dalam hal memahami bagaimana sumber daya dan kapabilitas berevolusi dan berubah selama masa hidup suatu organisasi (Di Stefano *et al.*, 2010; Helfat & Peteraf, 2003). Fitur penting dari proses evolusi ini adalah gagasan bahwa dalam teori berbasis kapabilitas, kapabilitas perusahaan adalah unik untuk perusahaan tempat mereka berada dan stok kumulatif mereka adalah konsekuensi dari keputusan strategis positif dan negatif manajemen hingga saat itu (Pisano, 2015).

Pandangan kapabilitas diambil dari teori ekonomi evolusioner dalam menjelaskan bagaimana rutinitas organisasi berkembang. Pandangan ini menjelaskan bagaimana perusahaan mengembangkan kemampuan untuk memperluas tingkat kompetensi mereka saat ini melalui heuristik pembangunan rutinitas dari waktu ke waktu. Bergantung pada hasilnya, pengembangan rutinitas baru membantu menentukan apakah perusahaan pada akhirnya berhasil atau gagal (Nelson & Winter, 2002). Meskipun pengaruh ekonomi evolusioner

terhadap konstruk kapabilitas dinamis terlihat jelas, tampaknya ada hubungan yang lebih kuat antara pandangan kapabilitas dinamis dan pandangan berbasis sumber daya perusahaan.

Muncul dari literatur ekonomi evolusioner dan pandangan berbasis sumber daya, pandangan kapabilitas dinamis berfokus pada bagaimana organisasi mengembangkan dan menggunakan kapabilitas spesifik perusahaan mereka agar tetap kompetitif dalam berbagai lingkungan operasi yang beragam (Lings, Wilden, & Gudergan, 2009). Kapabilitas semacam ini beroperasi pada dua tingkat dalam organisasi. Tingkat yang lebih rendah mencakup kapabilitas biasa atau "tingkat nol" yang dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan operasi sehari-hari. Kapabilitas ini berasal dari serangkaian rutinitas organisasi yang bertahan lama yang memiliki kecenderungan untuk menjadi kemampuan perusahaan tempat mereka berasal (Winter, 2003). Kapabilitas tingkat yang lebih tinggi adalah kapabilitas dinamis organisasi yang penciptaannya secara langsung dipengaruhi oleh manajemen perusahaan (yaitu, manajemen kewirausahaan) dalam upaya mencapai tujuan strategisnya. Kapabilitas ini dibangun di atas kapabilitas operasi bisnis yang ada dan digunakan sebagai dasar keunggulan kompetitif perusahaan (Katkalo, Pitelis, & Teece, 2010; Leih & Teece, 2016). Dengan demikian, kapabilitas biasa dan dinamis penting dalam evaluasi berkelanjutan tentang kapabilitas baru apa yang dibutuhkan dan bagaimana kapabilitas tersebut dapat diciptakan dan diintegrasikan ke dalam organisasi oleh manajemen perusahaan. Prospek untuk dapat menjelaskan keunggulan kompetitif dengan cara ini telah menghasilkan konsensus di antara para ahli manajemen strategis tentang pentingnya mempelajari kapabilitas dinamis, tetapi ada beberapa ketidaksepakatan di antara mereka tentang bagaimana konstruk ini harus dikonseptualisasikan secara teoritis.

Kapabilitas dinamis bergantung pada jalur karena meningkatnya kompleksitas dan pilihan-pilihan yang dibuat dalam proses evolusi perusahaan dalam menghadapi kompleksitas (Marsh & Stock, 2003, 2006; Teece, 2009; Teece & Pisano, 1994). Tingkat formalisasi dan integrasi yang diperlukan untuk organisasi yang sangat besar dan

beragam tidak akan matang dalam waktu singkat tanpa tingkat investasi yang tidak proporsional. Selain itu, pengetahuan yang mendalam tentang fitur-fitur khusus sumber daya dan kemampuan untuk mengatur sejumlah besar sumber daya yang beragam tidak terjadi dalam waktu singkat bahkan dengan investasi yang tidak proporsional. Kemampuan untuk mengembangkan organisasi ke ranah integrasi dan orkestrasi gabungan bergantung pada tingkat investasi sebelumnya dan kendala jalur yang telah ditentukan sebelumnya sebagai hasil dari keputusan investasi dalam teknologi, fitur dan bauran produk, organisasi, dan sistem (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

B. Mengapa Kapabilitas Dinamis Penting dalam Menghadapi Perubahan Pasar

Asal mula kapabilitas dinamis dikaitkan dengan pengembangan strategi organisasi dan pandangan berbasis sumber daya perusahaan (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Fokus utama dari teori strategis awal adalah pada lingkungan pasar yang dicerminkan oleh model lima kekuatan dan teori permainan. Strategi dari perspektif pasar menjadi semakin terkenal setelah publikasi model lima kekuatan Porter (1980) yang mendominasi bidang ini pada tahun 1980-an. Model lima kekuatan menyajikan kerangka kerja untuk mengevaluasi posisi kompetitif perusahaan yang terkait dengan pasar dan produknya melalui analisis terstruktur dari masing-masing lima kekuatan: (1) pesaing industri dan persaingan di antara perusahaan, (2) pembeli dan kekuatan tawar-menawar mereka, (3) pemasok dan kekuatan tawar-menawar mereka, (4) ancaman pendatang baru, dan (5) ancaman produk dan layanan pengganti (Porter, 1980, hal. 4). Porter juga menguraikan tiga strategi umum bagi perusahaan untuk menghadapi pasar yang kompetitif ini yang mencakup kepemimpinan biaya, diferensiasi produk atau jasa, dan apa yang kemudian dikenal sebagai penargetan segmen pasar (Sausen, Tomczak, & Herrmann, 2005). Teori permainan adalah strategi lain yang muncul dari bidang ekonomi dan menjadi metodologi utama yang berfokus pada analisis taktis investasi dan penetapan harga serta penggunaan informasi dan pemberian

sinyal (Brandenburger & Nalebuff, 1995; Shapiro, 1989; Stalk, 2006; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Kerangka kerja lima kekuatan dan teori permainan memberikan kontribusi dalam produk, layanan, dan kekuatan pasar serta strategi untuk memaksimalkan investasi, penentuan posisi, dan penggunaan informasi. Model lima kekuatan biasanya merupakan investigasi kualitatif untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi organisasi sedangkan teori permainan, yang sangat didasarkan pada studi ekonomi kuantitatif, telah dikaitkan dengan pertimbangan kualitatif dari tindakan taktis kompetitif dan reaksi oleh pesaing di pasar.

Dalam dunia hiperkompetisi, organisasi harus mengambil inisiatif dengan menciptakan serangkaian keunggulan sementara (D'Aveni, 1994). Kapabilitas dinamis memanipulasi sumber daya untuk terus menciptakan konfigurasi sumber daya baru yang bernilai tambah yang tidak diterapkan secara bersamaan oleh para pesaing. Hal ini secara terus-menerus menghasilkan keunggulan sementara yang baru (Eisenhardt dan Martin, 2000). Dengan berpindah dari satu keunggulan sementara ke keunggulan berikutnya, sebuah perusahaan dapat selalu selangkah lebih maju dari para pesaingnya, yang menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika pola penuh ini dipertimbangkan (Blyler dan Coff, 2003; Eisenhardt dan Martin, 2000; Grant, 1996; Zott, 2003).

C. Tiga Pilar Kapabilitas Dinamis: *Sensing*, *Seizing*, dan *Reconfiguring*

Terdapat banyak perselisihan mengenai pandangan kapabilitas dinamis karena ambiguitasnya (Easterby *et al.*, 2009; Winter, 2003). Beberapa literatur strategi menunjukkan bahwa karena kapabilitas dinamis dilahirkan, bukan dibuat, maka kapabilitas dinamis tidak dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif dan kompetensi inti. Berlawanan dengan pandangan skeptis ini, beberapa peneliti terus-menerus mengungkapkan bahwa kapabilitas dinamis dapat dibangun dan ditanamkan dalam struktur organisasi melalui mekanisme manajerial tertentu.

Teece dan Pisano (1994) dan Teece dkk. (1997) menyarankan tiga praktik pembangunan kapabilitas dinamis: Koordinasi/pengintegrasian, pembelajaran, dan konfigurasi ulang. Menurut Eisenhardt dan Martin (2000), pencapaian kapabilitas dinamis itu sendiri merupakan proses mendapatkan, mengintegrasikan, mengonfigurasi ulang, dan melepaskan sumber daya untuk konfigurasi sumber daya yang baru. Lebih lanjut, Zollo dan Winter (2003) mengusulkan tiga mekanisme pembelajaran untuk mencapai kapabilitas dinamis, yaitu akumulasi pengalaman, artikulasi pengetahuan, dan kodifikasi pengetahuan. Mereka berpendapat bahwa kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan sumber daya dan rutinitas tergantung pada kecenderungan mereka "bagaimana mengartikulasikan dan mengodifikasikan pengetahuan, sementara pada saat yang sama mereka memfasilitasi akumulasi dan penyerapan kebijaksanaan berdasarkan pengalaman." Berdasarkan perspektif teori sistem, Schreyögg dan Kliesch-Eberl (2007) menggambarkan model proses ganda dinamisasi kapabilitas. Proses ganda ini dapat dipilah menjadi pemantauan kapabilitas di tingkat pengamatan dan praktik kapabilitas di tingkat operasional. Mereka menyatakan bahwa perusahaan mengejar eksploitasi kompetensi untuk mengamati proses menghubungkan sumber daya di tingkat observasi, dan kemudian mereka menganalisis apakah praktik ini dapat diterapkan pada lingkungan bisnis saat ini dan melakukan eksplorasi terhadap "cara tertentu dalam melakukan sesuatu."

Sebagai perluasan dari konsep dan temuan penelitian sebelumnya, Teece (2007) mengembangkan kerangka kerja yang disintesis dan terintegrasi untuk pembangunan kapabilitas dinamis yang terdiri dari: (1) merasakan peluang dan ancaman, (2) memanfaatkan peluang, dan (3) mengonfigurasi ulang aset berwujud dan tidak berwujud perusahaan. Dia berpendapat bahwa "ketergantungan jalur," sebuah cara untuk menjelaskan proses pembentukan rutinitas repertoar perusahaan berdasarkan gagasan bahwa "sejarah itu penting," terkait dengan kerangka kerja ini, namun para manajer dapat melakukan lebih banyak hal untuk mendorong inovasi organisasi, seperti mendesain proses

dan struktur. Berdasarkan kerangka kerja Teece (2007), penelitian ini selanjutnya meninjau literatur yang relevan, yang terbagi dalam tiga kategori: (1) *SC sensing for visibility*, (2) *SC seizing for agility*, dan (3) *SC re-configuring for flexibility*.

1. SC Sensing (Visibility)

Peluang penginderaan terkait dengan penciptaan pemindaian, pembelajaran, dan kegiatan interpretasi baik di dalam maupun di luar perusahaan (Teece, 2007). Dalam konteks SC, penginderaan kongruen dengan visibilitas SC, yang merupakan kemampuan untuk memantau informasi yang tepat dari persediaan hulu dan hilir, kondisi permintaan dan penawaran, serta produksi dan pembelian (Christopher dan Lee, 2004; Christopher dan Peck, 2004; Lee dkk., 2000). Banyak peneliti visibilitas SC yang berfokus pada pembagian informasi melalui sistem informasi seperti ERP dan RFID (Barratt dan Barratt, 2011; Barratt dan Oke, 2007; Delen dkk., 2007; Lee dan Whang, 2000). Dalam hal ini, visibilitas SC ditentukan oleh apakah informasi yang dibagikan layak dipercaya, akurat, dan berguna (Caridi *et al.*, 2010).

Visibilitas SC bukan hanya tentang berbagi informasi. McCrea (2005) mendefinisikan visibilitas SC sebagai "kemampuan untuk mengetahui pengecualian dalam pelaksanaan rantai pasokan (*sense*), dan memungkinkan tindakan berdasarkan informasi ini (*respond*).". Penginderaan SC termasuk memahami pergeseran permintaan dan perubahan pelanggan, memindai peluang potensial dalam SC, komunikasi berkelanjutan di antara departemen dan karyawan yang terinformasi, dan mengembangkan sistem informasi SC yang efektif (Holweg *et al.*, 2005; Li dan Liu, 2013; Patel *et al.*, 2012; Wei dan Wang, 2010). Praktik penginderaan memiliki kesamaan dengan konsep inovasi terbuka dari Chesbrough (2003), yaitu kemampuan untuk mencari sumber daya secara efektif baik secara eksternal maupun internal merupakan faktor penentu keberhasilan inovasi (Teece, 2007).

Ketika lingkungan bisnis menjadi global, visibilitas SC muncul sebagai strategi mitigasi risiko SC karena kemampuan ini dapat

menjadi sumber utama SC yang tangguh, yang mampu memitigasi dampak negatif dari risiko SC (Christopher dan Lee, 2004; Jüttner dan Maklan, 2011). Selain itu, visibilitas SC dapat meningkatkan kinerja operasional seperti akurasi pengiriman, layanan pelanggan, dan perputaran inventaris, yang mengarah pada keunggulan kompetitif (Barratt dan Oke, 2007; Patterson dkk., 2004; Småros dkk., 2003; Wei dan Wang, 2010). Pemindaian dan pencarian yang berhasil dalam SC memimpin perusahaan untuk meningkatkan daya tanggap (kelincahan), perencanaan (penjadwalan), dan pengambilan keputusan (Armistead dan Mapes, 1993; Barratt dan Barratt, 2011; Kent dan Mentzer, 2003; Patterson dkk., 2004). Dengan demikian, penginderaan SC memfasilitasi kemampuan dinamis SC, sekaligus meningkatkan hasil dan kemampuan operasional.

2. SC Seizing (Agility)

Setelah merasakan adanya peluang, perusahaan terlibat dalam proses perebutan, yang melibatkan kemampuan untuk membuat keputusan tepat waktu untuk mengembangkan peluang baru (Teece, 2007; Teece dan Pisano, 1994; Teece *et al.*, 1997). Mengatasi peluang mengarah pada kompetensi teknologi dan aset yang saling melengkapi (Teece, 2007). Ketangkasan SC dapat sejalan dengan proses perebutan peluang karena masalah-masalah SC harus ditangani dengan cepat untuk menanggapi perubahan lingkungan pasar (Swafford *et al.*, 2006). Dalam hal ini, kelincahan SC berfokus pada peningkatan kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas untuk merespons secara efektif terhadap lingkungan yang berubah (Sharp *et al.*, 1999).

Ketangkasan SC adalah mengejar “kecepatan, fleksibilitas, proaktifitas inovasi, kualitas, dan profitabilitas” untuk mengonfigurasi ulang sumber daya dan mengatasi perubahan dalam lingkungan yang dinamis (Yusuf *et al.*, 2004; Yusuf *et al.*, 1999). Di antara penelitian-penelitian mengenai SC, penelitian mengenai kelincahan SC berfokus pada penggunaan TI. Swafford dkk. (2008) dan Liu dkk. (2013) berpendapat bahwa integrasi TI, kemampuan untuk membangun sistem informasi terpadu untuk berbagi informasi,

meningkatkan kelincahan SC karena kemampuan TI memungkinkan perusahaan untuk secara efektif mengumpulkan, menyimpan, dan memproses lebih banyak data serta berinteraksi dengan mudah dengan mitra SC mereka. Berdasarkan teori koordinasi, Gosain dkk. (2004) menyatakan bahwa penyesuaian dinamis yang didukung oleh TI membuat SC lebih lincah karena sistem informasi yang efektif memungkinkan perusahaan untuk dengan mudah memodifikasi dan meningkatkan hubungan SC.

Praktik ketangkasan SC mencakup respons yang cepat terhadap konflik dalam proses pengambilan keputusan strategis dan ketidakpuasan terhadap SC, serta penyesuaian yang cepat terhadap kemampuan pengiriman dan waktu tunggu (Li dan Liu, 2013; Swafford *et al.*, 2008). Selain itu, kelincahan SC melibatkan kontrol permintaan dan fleksibilitas, yang memungkinkan perusahaan untuk bereaksi dan merespons dengan cepat dan efektif terhadap mitra dan pelanggan mereka (Lin *et al.*, 2006; Prater *et al.*, 2001; Swafford *et al.*, 2008; Weber, 2002). Dengan demikian, kelincahan SC berhubungan positif dengan kemampuan operasional (Gligor dan Holcomb, 2012; Yusuf *et al.*, 2013). Mencapai kelincahan SC memungkinkan perusahaan untuk mengurangi persediaan, menangkai variasi pasar secara efisien, menanggapi permintaan konsumen dengan cepat, dan berintegrasi dengan pemasok dan mitra secara efektif (Mason *et al.*, 2002).

3. SC Reconfiguring (Flexibility)

Untuk mempertahankan pertumbuhan penjualan dan keunggulan kompetitif, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menggabungkan kembali, memindahkan, dan mengonfigurasi ulang aset dan struktur organisasinya ketika mereka memperoleh lebih banyak aset untuk mengelola dan mengendalikan kerusakan (Teece, 2007; Teece dan Pisano, 1994; Teece dkk., 1997). Konfigurasi ulang melengkapi proses pembangunan kapabilitas yang dinamis berdasarkan identifikasi peluang (*sensing*) dan pemilihan atribut produk yang bijaksana (*seizing*) (Teece, 2007). Dalam literatur SC, fleksibilitas adalah kemampuan untuk merestrukturisasi aset,

strategi, dan operasi SC untuk bereaksi atau beradaptasi terhadap perubahan sistem informasi, produk, pelanggan, dan vendor dengan tetap mempertahankan kinerja yang tinggi (Beamon, 1999; Candace dkk., 2011; Duclos dkk., 2003; Gosling dkk., 2010; Kumar dkk., 2006). Dengan demikian, fleksibilitas adalah elemen kunci dari rekonfigurasi SC sebagai bagian dari proses pembangunan kapabilitas yang dinamis dalam lingkungan yang tidak pasti.

Rekonfigurasi SC mengacu pada fleksibilitas untuk melakukan kombinasi ulang sumber daya agar lebih sesuai dengan area pasar produk untuk mempertahankan sistem manufaktur perusahaan dan mengirim dan menerima produk dengan biaya yang efektif meskipun pelanggan dan sumber pasokan berubah (Wei dan Wang, 2010). Fleksibilitas SC memungkinkan perusahaan tidak hanya untuk menghemat uang dan waktu tetapi juga untuk mengurangi persediaan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk merespons perubahan pasar (Harrison dan New, 2002; Kumar *et al.*, 2006). Oleh karena itu, fleksibilitas SC berhubungan positif dengan hasil operasional (misalnya, pengiriman) dan kinerja organisasi secara keseluruhan (misalnya, pertumbuhan penjualan yang jarang terjadi) (Lee *et al.*, 2013; Malhotra dan Mackelprang, 2012; Sanchez, 2007; Swafford *et al.*, 2008; Vickery *et al.*, 1997).

Meskipun banyak literatur yang berfokus pada fleksibilitas SC, fleksibilitas SC masih diklasifikasikan dengan berbagai cara (Malhotra dan Mackelprang, 2012). Awalnya, para peneliti berfokus pada fleksibilitas manufaktur, yaitu kemampuan untuk mempertahankan sistem manufaktur dengan berbagai lini produksi meskipun ada perubahan dari luar (Swamidass dan Newell, 1987). Selain itu, Sethi dan Sethi (1990) menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam manufaktur mewakili kemampuan untuk menggunakan kembali sumber daya untuk menghasilkan berbagai produk tanpa masalah kualitas dan intervensi.

SC menjadi jaringan pembeli dan pemasok yang sangat penting. Ketika perusahaan berfokus pada bagaimana mengoordinasikan proses, teknologi, dan kapabilitas organisasi mitra mereka untuk

meningkatkan keunggulan kompetitif, para peneliti manajemen operasi (OM) mulai melihat lebih dekat pada fleksibilitas SC dari sudut pandang hubungan (Duclos *et al.*, 2003). Vickery dkk. (1999) mendefinisikan lima fleksibilitas SC berdasarkan literatur operasi sebelumnya untuk melihat masalah ketidakpastian SC: Produk (kustomisasi), volume (mengatasi permintaan yang tidak pasti), produk baru (fleksibilitas peluncuran), distribusi (fleksibilitas akses), dan responsivitas (respons terhadap target pasar). Berdasarkan pandangan jaringan, Stevenson dan Spring (2007) mengklasifikasikan fleksibilitas SC ke dalam empat tingkat hierarki: Sumber daya dan rantai pabrik, pabrik, perusahaan, dan jaringan. Meninjau literatur yang ada tentang fleksibilitas SC, mereka menyarankan bahwa SC yang fleksibel terletak pada kemampuan konfigurasi ulang hubungan dan jaringan SC, desain SC, dan berbagi informasi.

Lebih lanjut, dengan mengembangkan pandangan jaringan Stevenson dan Spring (2007), Gosling dkk. (2010), dan Malhotra dan Mackelprang (2012) berfokus pada dua dimensi relasional yang saling melengkapi: Fleksibilitas internal dan eksternal. Fleksibilitas internal terkait dengan fleksibilitas vendor dan sumber (Gosling *et al.*, 2010). Fleksibilitas vendor mengacu pada "fleksibilitas penawaran": Kemampuan untuk menyesuaikan dan mengonfigurasi ulang tingkat pekerjaan dan ruang lingkup berdasarkan hubungan SC dengan pemasok seperti manufaktur, pergudangan, dan logistik (Cao dan Zhang, 2011). Fleksibilitas sumber daya berfokus pada "fleksibilitas kemitraan": Kemampuan untuk merestrukturisasi hubungan dengan mitra SC yang berbeda (Gosain *et al.*, 2004; Gosling *et al.*, 2010). Menurut Malhotra dan Mackelprang (2012), fleksibilitas eksternal dapat dibagi menjadi fleksibilitas masuk dan keluar. Mereka menyatakan bahwa fleksibilitas *inbound* mengacu pada kemampuan pemasok untuk menyediakan sumber daya yang cukup untuk menanggapi permintaan pasar dan mempertahankan fleksibilitas manufaktur perusahaan fokus, sedangkan fleksibilitas *outbound* adalah kemampuan sistem logistik untuk menangani kejadian yang tidak terduga (Malhotra dan Mackelprang, 2012).

D. Contoh Penerapan Kapabilitas Dinamis dalam Industri yang Berubah Cepat

Kapabilitas dinamis adalah kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi kembali sumber daya internal dan eksternal untuk menghadapi perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis. Salah satu contoh penerapan kapabilitas dinamis dapat ditemukan dalam industri otomotif, di mana perusahaan seperti Tesla telah menunjukkan kemampuan luar biasa dalam beradaptasi dengan cepat terhadap tren dan kebutuhan pasar yang terus berubah.

Sebagai contoh, Tesla memanfaatkan kapabilitas dinamisnya dengan secara aktif mengumpulkan dan menganalisis data dari kendaraan mereka yang terhubung. Data ini mencakup informasi tentang perilaku pengemudi, kondisi jalan, dan performa kendaraan. Dengan informasi ini, Tesla dapat dengan cepat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau fitur baru yang dapat ditambahkan untuk meningkatkan pengalaman pengguna. Selain itu, mereka juga mampu memperkenalkan pembaruan perangkat lunak secara *over-the-air*, yang memungkinkan perbaikan dan peningkatan fitur tanpa harus membawa kendaraan ke dealer, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan.

Di sisi lain, dalam industri *fashion*, perusahaan seperti Zara menerapkan kapabilitas dinamis dengan cara yang berbeda. Zara menggunakan sistem manajemen rantai pasokan yang sangat responsif, yang memungkinkan mereka untuk merancang, memproduksi, dan mendistribusikan produk baru dalam waktu singkat. Mereka mampu merespons tren mode terbaru hanya dalam beberapa minggu, dibandingkan dengan kompetitor yang mungkin memerlukan waktu berbulan-bulan. Dengan mendengarkan umpan balik pelanggan dan menganalisis data penjualan secara *real-time*, Zara dapat menyesuaikan koleksinya untuk memenuhi permintaan pasar dengan lebih baik.

Dalam kedua contoh ini, baik Tesla maupun Zara menunjukkan bagaimana kapabilitas dinamis membantu mereka tidak hanya

untuk bertahan, tetapi juga untuk unggul di pasar yang sangat kompetitif dan berubah cepat. Dengan kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi secara berkelanjutan, kedua perusahaan ini dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan menjaga posisi mereka sebagai pemimpin industri.

E. Bagaimana Mengembangkan Kapabilitas Dinamis di Perusahaan

Mengembangkan kapabilitas dinamis di perusahaan dapat dilakukan melalui beberapa langkah strategis yang meliputi peningkatan budaya inovasi, penguatan kolaborasi antartim, dan pemanfaatan teknologi informasi; pertama-tama, perusahaan perlu membangun budaya inovasi yang mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan berani mengambil risiko, sehingga tercipta lingkungan yang mendukung pengembangan ide-ide baru. Selanjutnya, kolaborasi antartim menjadi kunci, di mana tim lintas fungsi perlu bekerja sama untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi, serta mengembangkan solusi yang komprehensif. Selain itu, perusahaan juga harus memanfaatkan teknologi informasi, seperti analitik data dan sistem informasi manajemen, untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi pasar, sehingga dapat merespons perubahan secara cepat dan efektif. Dengan mengintegrasikan ketiga aspek ini—budaya inovasi, kolaborasi yang kuat, dan pemanfaatan teknologi—perusahaan dapat secara efektif mengembangkan kapabilitas dinamis yang memungkinkan mereka beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

BAB 4

SOCIAL CAPITAL

A. Types of Social Capital

Berdasarkan karakteristik dan fungsi yang berbeda, berbagai literatur mengklasifikasikan modal sosial ke dalam kelompok yang berbeda. Bentuk modal sosial yang paling umum dalam literatur meliputi modal sosial struktural dan kognitif; modal sosial yang mengikat, menjembatani, dan menghubungkan; modal sosial yang kuat dan lemah; modal sosial yang kuat dan lemah; dan modal sosial horizontal dan vertikal.

1. Modal Sosial Struktural dan Kognitif

Modal sosial struktural berkaitan dengan pola jaringan sosial dan struktur lain seperti asosiasi, klub, kelompok budaya, dan institusi yang dilengkapi dengan aturan, prosedur, dan preseden yang mengaturnya. Modal sosial kognitif terutama terdiri dari seperangkat norma, nilai, sikap, dan keyakinan bersama yang dimiliki oleh individu-individu yang berkaitan dengan kepercayaan, timbal balik, dan kerja sama (Uphoff dan Wijayaratna, 2000). Modal sosial struktural yang objektif dan dapat diamati secara eksternal memfasilitasi tindakan kolektif yang saling menguntungkan melalui peran-peran yang mapan dan jaringan sosial yang tahan lama yang dilengkapi dengan aturan, prosedur, dan preseden (Uphoff, 2000; Hitt dkk., 2002). Modal sosial struktural memberikan manfaat tertentu bagi para pelaku, seperti mendapatkan pekerjaan, memperoleh informasi, atau mengakses sumber daya (Burt, 1992; Tsai dan Ghoshal, 1998). Modal sosial kognitif yang bersifat subjektif dan tidak berwujud membuat orang cenderung melakukan tindakan kolektif yang saling menguntungkan melalui nilai-nilai dan sikap bersama (Uphoff, 2000).

Putnam (1993) berpendapat bahwa partisipasi dalam jaringan sosial dan organisasi sukarela membentuk kebiasaan kerja sama, solidaritas, dan pemikiran kewarganegaraan. Selain itu, hal ini mendorong pengembangan dan penyebaran kepercayaan. Dengan demikian, modal sosial dipahami baik sebagai dimensi struktural maupun dimensi kognitif (Paxton, 2002; Van Oorschot *et al.*, 2006). Bentuk-bentuk struktural dan kognitif ini sering kali saling berhubungan dan saling menguatkan (Uphoff dan Wijayaratna, 2000). Karakteristik ganda ini sering kali menimbulkan masalah dalam mengukur modal sosial yang hanya berfokus pada salah satu dimensi, tetapi tidak pada keduanya.

2. Mengikat, Menjembatani, dan Menghubungkan Modal Sosial

Dari perspektif kohesi sosial, literatur terkini membedakan modal sosial ke dalam tiga bentuk penting (Putnam, 2000; Woolcock, 2001). Modal sosial pengikat (*bonding social capital*) menunjukkan ikatan di antara orang-orang yang sangat dekat dan saling mengenal, seperti keluarga dekat, teman dekat, dan tetangga. Sering kali orang-orang dalam jaringan ikatan memiliki kesamaan dalam hal karakteristik pribadi yang penting (misalnya, kelas, ras, etnis, pendidikan, usia, agama, jenis kelamin, dan afiliasi politik). Jaringan ini lebih melihat ke dalam, protektif, dan menerapkan keanggotaan yang erat, dan oleh karena itu baik untuk membangun timbal balik yang spesifik dan memobilisasi solidaritas informal (Van Oorschot dkk., 2006). Ikatan mendorong komunikasi dan hubungan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, hal ini memengaruhi pembentukan dan pemeliharaan organisasi masyarakat, seperti kelompok-kelompok swadaya dan asosiasi lokal.

Modal sosial yang menjembatani mengacu pada ikatan yang lebih jauh antara orang-orang yang memiliki kesamaan, seperti pertemanan yang longgar dan teman kerja. Sering kali orang-orang dalam jaringan penghubung memiliki karakteristik pribadi yang berbeda. *Bridging* lebih melihat ke luar, terlibat secara sipil, mempersempit kesenjangan antara komunitas yang berbeda dan menerapkan keanggotaan terbuka, dan oleh karena itu, sangat

penting untuk mengorganisir solidaritas dan mengejar tujuan bersama (van Oorschot dkk, 2006). Menjembatani sangat penting untuk memecahkan masalah masyarakat dengan membantu masyarakat untuk saling mengenal, membangun hubungan, berbagi informasi, dan memobilisasi sumber daya masyarakat. Menghubungkan modal sosial mengacu pada ikatan dan jaringan di antara individu dan kelompok yang memiliki posisi sosial dan kekuasaan yang berbeda. Modal sosial ini menjangkau orang-orang yang tidak sama dalam situasi yang berbeda, seperti mereka yang sepenuhnya berada di luar komunitas.

Menghubungkan modal sosial dapat melibatkan jaringan dan ikatan komunitas tertentu dengan negara atau lembaga lain. Berbagai bentuk modal sosial ini dapat memiliki fungsi yang berbeda. Ikatan dengan orang-orang yang memiliki hubungan dekat dapat bertindak sebagai jaring pengaman dukungan sosial; menjembatani ikatan dengan orang-orang yang memiliki kesenjangan sosial yang beragam dapat memberikan hubungan dengan lembaga dan sistem dan memungkinkan masyarakat dan komunitas untuk memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia di masyarakat. Ikatan menghasilkan kepercayaan yang tertanam dan tebal yang berguna untuk "bertahan hidup" dalam kehidupan, berlawanan dengan menjembatani kepercayaan yang luas dan tipis yang mungkin berguna untuk "maju" (Anheier dan Kendall, 2002; Woolcock, 2001). Dalam praktiknya, ikatan sosial dapat berupa "ikatan" dalam satu hal dan "menjembatani" dalam hal lain. Pembedaan ini sangat membantu untuk memikirkan berbagai jenis hubungan sosial di antara orang-orang dalam masyarakat dan kemungkinan hasil yang berbeda (Field, 2003).

3. Ikatan yang Kuat dan Lemah

Granovetter (1985) membedakan modal sosial berdasarkan kekuatan ikatan sosial. Ikatan yang kuat merujuk pada hubungan yang erat, persisten, dan mengikat, seperti hubungan yang terjalin antara keluarga dan kelompok teman dekat; sedangkan ikatan yang lemah merujuk pada hubungan yang lebih bersifat sebab akibat, sementara, dan kontingen, seperti hubungan yang terjalin

antara orang-orang dengan latar belakang yang berbeda, serta teman-teman dari kelompok sosial yang berbeda. Ikatan yang kuat berasal dari kasih sayang, kesediaan untuk membantu, dan pengetahuan yang baik tentang satu sama lain. Ikatan yang kuat menciptakan solidaritas yang tinggi dan menawarkan dukungan pribadi, sedangkan ikatan yang lemah lebih banyak digunakan untuk dukungan informasi. Ikatan yang lemah menghubungkan orang dengan komunitas yang lebih luas dan dengan sumber daya potensial yang lebih luas (Erickson, 2004). Ikatan ini dapat berfungsi sebagai saluran dalam memobilisasi sumber daya, ide, dan informasi untuk mendorong aksi kolektif di masyarakat.

4. Jaringan Horizontal dan Vertikal

Modal sosial juga dibedakan antara jaringan horizontal dan vertikal (Woolcock dan Narayan, 2000). Modal sosial horizontal mengacu pada ikatan lateral antara orang-orang dengan status dan kekuasaan yang sama dalam suatu komunitas, sedangkan modal sosial vertikal mengacu pada ikatan antara orang-orang dengan hierarki yang berbeda dan kekuasaan yang tidak setara di antara mereka. Sementara modal sosial horizontal beroperasi melalui norma dan nilai yang dianut bersama, modal sosial vertikal beroperasi melalui struktur hierarki formal. Serupa dengan *bonding* dan *bridging*, modal sosial horizontal mencakup kelompok masyarakat yang beragam dan berfungsi untuk membangun hubungan dan tujuan bersama di antara anggota masyarakat melalui keterlibatan sipil. Serupa dengan penghubung, modal sosial vertikal membangun hubungan antara warga dengan pemimpin masyarakat dan pengambil keputusan, serta menciptakan lingkungan untuk perubahan sosial melalui hukum dan kebijakan.

Literatur juga mengidentifikasi beberapa jenis modal sosial lainnya. Misalnya, formal (keanggotaan dalam klub, kelompok sosial, dan organisasi) dan informal (hubungan sosial informal dengan keluarga besar, teman, tetangga, dan rekan kerja) (Pichler dan Wallace, 2007); serta terbuka (keterlibatan sipil dan keanggotaan terbuka) dan tertutup (melindungi dan menjalankan keanggotaan

tertutup) (Heffron, 2000). Berbagai jenis, karakteristik, dan fungsi modal sosial ini menunjukkan beberapa perbedaan modal sosial. Pemahaman yang menyeluruh tentang berbagai bentuk modal sosial ini sangat membantu dalam konseptualisasi dan pengukuran modal sosial yang lebih baik. Beberapa bentuk modal sosial ini juga menunjukkan bahwa modal sosial dapat dioperasionalkan dan diukur dengan berbagai cara.

B. *Level of Analysis for Social Capital*

Modal sosial diyakini ada di berbagai tingkatan dalam masyarakat. Oleh karena itu, modal sosial dapat diukur dan dianalisis pada tingkat yang berbeda. Dari perspektif tingkat analisis, literatur yang ada tentang modal sosial dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok: (1) tingkat individu dan kolektif dan (2) tingkat mikro, meso, dan makro.

1. *Tingkat Individu dan Kolektif*

Terdapat perbedaan pandangan mengenai apakah modal sosial merupakan atribut individu (kebaikan individu) atau atribut masyarakat (kebaikan kolektif). Kilby (2002) menulis bahwa modal sosial ada dalam berbagai tingkatan atau skala, seperti rasa memiliki terhadap keluarga, komunitas, negara, dan sebagainya. Dengan pandangan yang sama, Adler dan Kwon (2002) berpendapat bahwa sumber-sumber modal sosial terletak pada struktur sosial di mana aktor berada. Dengan demikian, modal sosial memiliki komponen individu dan agregat (Slangen *et al.*, 2004). Fondasi modal sosial terletak pada kelompok, tetapi dapat digunakan oleh kelompok secara keseluruhan atau individu dalam kelompok (Sander, 2002). Bourdieu (1986) melihat modal sosial pada tingkat individu dan Coleman (1990) melihat modal sosial sebagai elemen dari struktur sosial, namun ia mengonseptualisasikan modal sosial pada tingkat individu. Putnam (1993) dan Fukuyama (1995) membawa gagasan makro dan tindakan kolektif tentang modal sosial dan melihat modal sosial pada tingkat kolektif. Literatur terbaru sebagian besar memandang modal sosial sebagai atribut tingkat masyarakat, bukan atribut tingkat individu (Newton, 2001; Glaeser *et al.*, 2002). Namun

demikian, konsensus umum yang ada adalah bahwa modal sosial merupakan atribut individu dan masyarakat.

Para pendukung modal sosial individu (misalnya, Bourdieu, 1986; Becker, 1996; Lin, 2001; Flap, 2002; Glaeser dkk., 2002; Erickson, 2004; Yang, 2007) memandang modal sosial sebagian besar sebagai atribut individu. Modal sosial individu mengacu pada potensi seseorang untuk mengaktifkan dan secara efektif memobilisasi jaringan koneksi sosial berdasarkan pengakuan timbal balik dan dipertahankan melalui pertukaran simbolis dan material (Bourdieu, 1986). Premis dasar di balik modal tingkat individu adalah bahwa individulah yang menciptakan, memelihara, dan kemudian mendapatkan keuntungan dari modal sosial. Selain itu, individu adalah unit alami dari pengamatan dan pengukuran modal sosial. Menurut Yang (2007), dasar pemikiran individualisasi modal sosial berasal dari premis bahwa individu-individulah yang menggunakan modal sosial sebagai sarana untuk mencapai tujuan. Baginya, modal sosial individual menekankan pada peran aktif individu, bukan pada efek penghambat dari struktur sosial. Glaeser dkk. (2002) mengidentifikasi tiga dimensi modal sosial individu: (a) modal sosial merupakan aset individu, (b) beberapa aspek dari aset ini bersifat intrinsik bagi individu dan beberapa dapat ditingkatkan melalui tindakan individu, dan (c) modal sosial dapat secara sengaja digunakan untuk meningkatkan posisi di pasar maupun di luar pasar. Sejauh mana seseorang memiliki akses terhadap sumber daya melalui modal sosial tergantung pada koneksi yang dimiliki, kekuatan koneksi tersebut, dan sumber daya yang tersedia untuk koneksi tersebut (Sobel, 2002). Kemampuan seseorang untuk mengaktifkan dan memobilisasi jaringan sosial secara efektif sangat memengaruhi pembentukan modal sosial. Dengan demikian, modal sosial merupakan kumpulan sumber daya tambahan bagi individu, yang dapat diakumulasi dan digunakan oleh seorang aktor untuk mencapai tujuan pribadinya (OECD, 2002). Dalam konteks ini, modal sosial memiliki sifat-sifat yang dimiliki oleh barang pribadi—pencapaian tujuan pribadi.

2. Tingkat Mikro, Meso, dan Makro

Beberapa penulis menggeneralisasi pendekatan modal sosial di tingkat individu dan kolektif dan menganalisis modal sosial di berbagai tingkat: Mikro, meso, dan makro (Turner, 2000; Chen, 2005). Modal sosial pada tingkat mikro melihat hubungan antara individu, rumah tangga, dan lingkungan sekitar; pada tingkat meso, modal sosial berfokus pada komunitas, kelompok, institusi, dan organisasi; dan pada tingkat makro, modal sosial berfokus pada bentuk-bentuk kelembagaan dan lingkungan politik di suatu bangsa atau negara (Bourdieu, 1986; Grootaert dan van Bastelaert, 2001). Artinya, tingkat mikro merujuk pada hubungan antarindividu, tingkat meso merujuk pada hubungan antarkelompok atau perusahaan, dan tingkat makro merujuk pada hubungan antarwilayah atau negara. Halpern (2005) membedakan modal sosial mikro, meso, dan makro sebagai hubungan sosial di antara orang-orang di tingkat individu, komunitas, dan masyarakat. Tingkat mikro melihat modal sosial sebagai aset individu dan tingkat makro melihat modal sosial sebagai aset kolektif, sedangkan tingkat meso melihat modal sosial sebagai aset individu dan aset kolektif. Modal sosial mikro melibatkan norma, nilai, dan jaringan hubungan horizontal di antara individu, rumah tangga, dan tetangga, dan yang memfasilitasi interaksi di antara para aktor ini. Modal sosial meso melibatkan jaringan hubungan vertikal dan jaringan asosiasi yang memfasilitasi interaksi di antara kelompok, komunitas, perusahaan, dan LSM. Modal sosial makro melibatkan hubungan dan struktur kelembagaan formal yang mengatur rezim politik, masyarakat sipil, supremasi hukum, dan pemerintahan (Hopkins, 2002; Bjornskov dan Svendsen, 2003). Hal ini berarti, pendekatan mikro menekankan pada sifat dan bentuk perilaku kerja sama; pendekatan makro berfokus pada kondisi (menguntungkan atau tidak menguntungkan) untuk kerja sama; dan pendekatan meso menyoroti struktur yang memungkinkan kerja sama berlangsung (PRI, 2005). *Policy Research Initiative* (PRI) berpendapat bahwa pendekatan mikro berfokus pada nilai tindakan kolektif, pendekatan meso berfokus pada struktur yang memungkinkan terjadinya kerja

sama, dan pendekatan makro berfokus pada nilai integrasi dan kohesi sosial. Hal ini mengimplikasikan bahwa modal sosial dapat diukur dan dianalisis pada berbagai tingkatan. Pada dasarnya, perbedaan hierarkis modal sosial ini merupakan kombinasi dari aspek kognitif (mikro), struktural (meso), dan institusional (makro) dari modal sosial. Dengan demikian, modal sosial beroperasi, baik secara individu maupun kolektif, di berbagai tingkatan dan setiap tingkatan menghasilkan hasil yang berbeda dan memiliki implikasi yang berbeda untuk kebijakan publik.

C. *Dimensions of Social Capital*

Perbedaan antara modal sosial struktural, kognitif, dan relasional diciptakan oleh Janine Nahapiet dan Sumantra Ghoshal dan merupakan kerangka kerja yang paling banyak digunakan dan diterima untuk memahami modal sosial. Dimensi-dimensi tersebut merupakan pembedaan konseptual yang berguna untuk memudahkan analisis, namun pada praktiknya modal sosial melibatkan keterkaitan yang kompleks di antara ketiga dimensi tersebut. Modal sosial struktural menunjukkan adanya jaringan akses terhadap orang dan sumber daya, sementara modal sosial relasional dan kognitif mencerminkan kemampuan untuk melakukan pertukaran sumber daya (Andrews, 2010). Modal sosial kognitif dan relasional mungkin terlihat serupa, namun kognitif berkaitan dengan interpretasi subjektif dari pemahaman bersama, sementara relasional adalah perasaan percaya yang dimiliki oleh banyak aktor dalam konteks sosial (kelompok, organisasi, dan komunitas). Dengan demikian, pandangan sederhana tentang modal sosial yang tinggi adalah hubungan yang kuat, tingkat kepercayaan yang tinggi, dan rasa memiliki misi yang sama. Atau dengan kata lain, kita dapat memahami modal sosial dari tingkat keterkaitan, kualitas, dan sifat dari hubungan-hubungan tersebut, dan tingkat kesamaan visi (Akram *et al.*, 2016). Hal ini berkaitan dengan modal sosial sebagai dimensi struktural (hubungan antarpelaku), relasional (kepercayaan antarpelaku), dan kognitif (tujuan dan nilai bersama antarpelaku).

1. *Structural Social Capital*

Modal sosial struktural adalah dimensi modal sosial yang berhubungan dengan sifat-sifat sistem sosial dan jaringan hubungan secara keseluruhan (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Istilah ini menggambarkan konfigurasi hubungan impersonal antara orang-orang atau unit-unit. Ini adalah konfigurasi dan pola hubungan antara orang-orang dan mencakup peran, aturan, preseden, dan prosedur yang merupakan ekspresi dari konfigurasi ini (Uphoff dan Wijayarathna, 2000). Modal sosial struktural bersifat nyata dan lebih mudah diamati dibandingkan dengan dimensi modal sosial lainnya.

Modal sosial struktural adalah jaringan orang-orang yang dikenal oleh seseorang dan yang dapat dimanfaatkannya untuk mendapatkan manfaat seperti informasi dan bantuan. Modal sosial struktural biasanya dianggap sebagai kepadatan, konektivitas, hierarki, dan kesesuaian jaringan hubungan dalam konteks tertentu seperti kelompok, organisasi, atau komunitas (Davenport dan Daellenbach, 2011). Aspek penting dari modal sosial struktural adalah jumlah ikatan yang dimiliki seseorang, dengan siapa dan seberapa kuat ikatan tersebut (Taylor, 2007). Modal sosial struktural biasanya dipelajari dengan menggunakan pendekatan jaringan.

Dalam penelitian yang menggunakan pendekatan jaringan, frekuensi kontak dan jarak sosial yang dihasilkan di antara para aktor dalam suatu perusahaan atau bidang organisasi tertentu diplot untuk membentuk diagram seperti jaring yang menggambarkan pola interaksi para aktor (Edelman *et al.*, 2002). Hal ini telah dianalisis dari berbagai perspektif yang mencakup kekuatan dan sentralitas ikatan, stabilitas, dan ukuran jaringan (Lefebvre *et al.*, 2016). Dimensi struktural dari modal sosial berkaitan dengan sifat-sifat sistem sosial, berbagai bentuk organisasi sosial yang membentuk masyarakat. Modal sosial struktural adalah jaringan hubungan, tetapi bukan kualitas dari hubungan-hubungan ini karena kualitas hubungan adalah dimensi relasional. Dalam konteks modal sosial struktural, banyak peneliti telah mengidentifikasi perbedaan antara modal sosial pengikat (*bonding*), penghubung (*bridging*), dan penghubung

(*linking*) (misalnya Putnam, 1995; Svendsen dan Svendsen, 2003) untuk menggambarkan berbagai jenis ikatan jaringan (Lee dan Jones, 2008). Modal sosial struktural memfasilitasi kondisi aksesibilitas ke berbagai pihak untuk bertukar dan mentransfer pengetahuan, serta untuk meningkatkan peluang pertukaran (Ansari, Munir, dan Gregg, 2012). Modal sosial struktural memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk mendapatkan akses ke rekan-rekan yang relevan dengan pengetahuan atau keahlian yang diinginkan (Andrews, 2010). Hal ini memudahkan orang untuk terlibat dalam tindakan kolektif yang saling menguntungkan dengan menurunkan biaya transaksi dan meningkatkan pembelajaran sosial (Uphoff dan Wijayaratna, 2000).

2. *Cognitive Social Capital*

Modal sosial kognitif adalah dimensi modal sosial yang menghubungkan sumber daya yang menyediakan representasi, interpretasi, dan sistem makna bersama di antara para pihak (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Modal sosial kognitif adalah skema kognitif dan sistem makna yang ditunjukkan dalam kosakata dan narasi bersama (Davenport dan Daellenbach, 2011). Modal sosial kognitif adalah bahasa dan kode bersama yang menjadi dasar komunikasi (Gooderham, 2007). Nahapiet dan Ghoshal (1998) pada awalnya mengaitkan modal sosial kognitif dengan bahasa yang digunakan bersama dan narasi yang digunakan bersama, namun penulis lain juga menggambarkannya melalui tujuan atau visi bersama, dan budaya yang digunakan bersama (Inkpen dan Tsang, 2005; Tsai dan Ghoshal, 1998).

Sementara dimensi struktural dapat diamati pada hubungan yang berwujud, peran, peraturan, dan prosedur, dimensi kognitif bersifat tidak berwujud karena berkaitan dengan interpretasi atas suatu realitas bersama. Hal ini berkaitan dengan teori Bourdieu tentang habitus (Bourdieu, 1986)—seperangkat disposisi, refleksi, dan bentuk-bentuk perilaku yang diperoleh orang melalui tindakan dalam masyarakat. Atau berkaitan dengan teori Habermas tentang dunia kehidupan (Sitton, 2003)—lingkungan “latar belakang”

kompetensi, praktik, dan sikap yang dapat direpresentasikan dalam cakrawala kognitif seseorang. Modal sosial kognitif sering dimanifestasikan dalam penggunaan bahasa dan kode-kode tertentu. Sebagai contoh, kata-kata tertentu di dalam suatu organisasi dapat memiliki arti yang berbeda, atau bahkan tidak memiliki arti sama sekali, di luar organisasi tersebut (Ansari *et al.*, 2012).

Beberapa penulis mengonseptualisasikan dua dimensi (struktural dan kognitif) daripada tiga dimensi (struktural, kognitif, dan relasional), misalnya van Bastelaer (2001), Chou, Yuan (2006), Grootaert dkk. (2003), Krishna dan Shrader (1999), dan Uphoff (1999). Para penulis ini tidak membedakan antara modal sosial kognitif dan relasional dan mungkin menggunakan istilah kognitif atau relasional. Hal ini menyebabkan kebingungan tambahan dalam literatur mengenai apa yang termasuk dalam modal sosial kognitif dan apa yang termasuk dalam modal sosial relasional.

Sebagai contoh, Normal Uphoff (1999) menyatakan bahwa norma-norma kepercayaan dan timbal balik adalah bentuk modal sosial kognitif. Namun, ia mengonseptualisasikan modal sosial hanya dalam dua dimensi: Struktural dan kognitif. Jadi, hal ini dapat mengakibatkan pembaca tanpa disadari memasukkan faktor-faktor ini sebagai modal sosial kognitif meskipun dalam pembedaan tiga arah, faktor-faktor ini merupakan modal sosial relasional. Kebingungan ini diperparah dengan kesamaan dan tumpang tindihnya dimensi kognitif dan relasional. Kedua bentuk tersebut muncul dari dunia mental dan bukan dunia material, sehingga keduanya pada akhirnya bersifat kognitif. Perbedaan antara kedua dimensi tersebut adalah karakteristik dimensi relasional yang tertanam dalam, atau berhubungan secara khusus dengan, hubungan sosial. Hal ini agak berbeda dengan modal sosial kognitif yang menggambarkan konteks sosial yang lebih luas dan bukan merupakan karakteristik dari hubungan tertentu. Pemahaman bersama dalam sebuah kelompok, organisasi, atau komunitas bersifat kognitif, sedangkan kepercayaan dan norma timbal balik

bersifat relasional karena menggambarkan kualitas, atau tertanam di dalam, hubungan sosial. Modal sosial kognitif adalah nilai-nilai atau paradigma bersama yang memungkinkan adanya pemahaman bersama mengenai cara-cara yang tepat untuk bertindak. Dengan demikian, modal sosial kognitif menyediakan seperangkat norma perilaku yang dapat diterima (Anderson dan Jack, 2002).

3. *Relational Social Capital*

Modal sosial relasional adalah dimensi modal sosial yang berhubungan dengan karakteristik dan kualitas hubungan pribadi seperti kepercayaan, kewajiban, rasa hormat, dan bahkan persahabatan (Gooderham, 2007). Aspek-aspek kunci dari dimensi relasional modal sosial adalah kepercayaan dan keterpercayaan, norma dan sanksi, kewajiban dan harapan, serta identitas dan identifikasi (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Dimensi relasional dari modal sosial mengacu pada sifat dan kualitas hubungan yang telah berkembang melalui sejarah interaksi (Lefebvre *et al.*, 2016) dan berperan dalam atribut perilaku seperti kepercayaan, norma kelompok bersama, kewajiban, dan identifikasi (Davenport dan Daellenbach, 2011).

Modal sosial relasional merupakan bagian afektif karena menggambarkan hubungan dalam hal kepercayaan antarpribadi, keberadaan norma bersama, dan identifikasi dengan individu lain. Dimensi relasional berhubungan dengan sifat atau kualitas jaringan atau hubungan (Cabrera dan Cabrera, 2005). Nahapiet dan Ghoshal (1998) mengidentifikasi bahwa aspek-aspek kunci dari modal sosial relasional adalah kepercayaan dan keterpercayaan (Fukuyama, 1995; Putnam, 1995), norma-norma dan sanksi-sanksi (Coleman, 1990; Putnam, 1995), kewajiban-kewajiban dan harapan-harapan (Burt, 1992; Coleman, 1990; Granovetter, 1985), dan identitas dan identifikasi (Hakansson dan Snehota, 1995; Merton, 1968). Dimensi relasional mendorong perilaku normatif berdasarkan kepercayaan, timbal balik, kewajiban, dan harapan (Lee dan Jones, 2008). Aspek inti dari modal sosial relasional adalah keterkaitan—kesediaan untuk menundukkan tujuan-tujuan individu kepada tujuan-tujuan kolektif (Lazarova dan Taylor, 2009).

Terdapat tumpang tindih antara modal sosial kognitif dan relasional dan hal ini dapat menyebabkan kebingungan bagi sebagian orang. Sebagai contoh, kepercayaan dan keterpercayaan biasanya digambarkan sebagai bagian dari dimensi relasional. Kepercayaan dapat menjadi atribut dari sebuah hubungan, namun keterpercayaan tetap menjadi atribut dari para pelaku yang terlibat (Anderson dan Jack, 2002) sehingga lebih tepat dikonseptualisasikan sebagai modal sosial kognitif. Baik modal sosial kognitif maupun modal sosial relasional tidak berwujud dan berasal dari pengamatan, persepsi, dan opini, sehingga sangat subjektif dan bervariasi antarindividu dan konteks. Kedua bentuk tersebut muncul dari ranah mental daripada material, sehingga keduanya pada akhirnya bersifat kognitif, yang membuat beberapa penulis mengonseptualisasikan kedua dimensi tersebut secara bersamaan sehingga hanya menghasilkan dua dimensi modal sosial: Struktural dan kognitif.

D. *Functions of Social Capital-Bonding, Bridging, Linking*

Perbedaan antara modal sosial pengikat dan penghubung berkaitan dengan sifat hubungan atau asosiasi dalam kelompok sosial atau komunitas. Modal sosial pengikat berada di dalam kelompok atau komunitas, sedangkan modal sosial penghubung berada di antara kelompok sosial, kelas sosial, ras, agama, atau karakteristik sosiodemografi dan sosioekonomi yang penting. Perbedaan *bonding/bridging* dapat dibuat dalam kaitannya dengan berbagai karakteristik hubungan dan jaringan. Tabel di bawah ini merangkum ciri-ciri utama dari masing-masing.

Robert Putman dalam bukunya *Bowling Alone* membahas bahwa ikatan modal sosial baik untuk “bertahan” dan menjembatani sangat penting untuk “maju” (Putnam, 2000). Putnam memberikan kredit untuk istilah-istilah ini kepada Ross Gittel dan Avis Vidal (Gittel dan Vidal, 1998). Para sarjana di Bank Dunia dikreditkan dengan menambahkan konsep menghubungkan modal sosial untuk menggambarkan hubungan di antara orang-orang atau lembaga-lembaga di berbagai tingkat hierarki kekuasaan masyarakat

(Woolcock, 2001; Szreter dan Woolcock, 2004). Beberapa penulis memasukkan konsep *linking* untuk membuat perbedaan tiga arah antara modal sosial *bonding*, *bridging*, dan *linking*. Perbedaan antara modal sosial pengikat dan penghubung dibangun di atas karya penting Mark Granovetter (Granovetter, 1973, 1985, 2000) tentang keterikatan.

1. *Bonding Social Capital*

Modal sosial ikatan adalah jenis modal sosial yang menggambarkan hubungan di dalam sebuah kelompok atau komunitas yang ditandai dengan tingkat kesamaan yang tinggi dalam karakteristik demografis, sikap, serta informasi dan sumber daya yang tersedia. Modal sosial ikatan ada di antara "orang-orang seperti kita" yang "bersama-sama" dan biasanya memiliki hubungan dekat yang kuat. Contohnya adalah anggota keluarga, teman dekat, dan tetangga. Modal sosial ikatan digambarkan sebagai hubungan yang kuat yang berkembang di antara orang-orang dengan latar belakang dan minat yang sama, biasanya mencakup keluarga dan teman, memberikan dukungan materi dan emosional, dan lebih bersifat ke dalam dan protektif.

Modal sosial ikatan mengacu pada jaringan dengan kepadatan hubungan yang tinggi di antara para anggotanya, di mana sebagian besar, jika tidak semua, individu dalam jaringan tersebut saling terhubung karena mereka saling mengenal dan sering berinteraksi satu sama lain. Pertemanan sering dianggap sebagai modal sosial yang mengikat, karena sering kali terbentuk di antara orang-orang yang memiliki karakteristik atau minat yang sama. Teman adalah orang yang kita datangi ketika kita berada dalam krisis, dan dengan siapa kita merasa dekat. Namun, pertemanan juga dapat berperan sebagai penghubung hubungan, karena pertemanan dapat terjalin di antara orang-orang dengan latar belakang budaya, sosio-ekonomi, atau usia yang berbeda, yang pada gilirannya dapat memberikan akses terhadap informasi dan kelompok-kelompok atau individu-individu lain yang sebelumnya tidak dikenal satu sama lain.

2. *Bridging Social Capital*

Modal sosial penghubung adalah jenis modal sosial yang menggambarkan hubungan yang menghubungkan orang-orang melintasi pembelahan yang biasanya memecah belah masyarakat (seperti ras, kelas, atau agama). Modal sosial ini merupakan asosiasi yang “menjembatani” antarkomunitas, kelompok, atau organisasi. Modal sosial penghubung berbeda dengan modal sosial pengikat yang berada di dalam kelompok sosial dan dicirikan oleh jaringan yang erat dengan orang-orang yang merasakan identitas dan rasa memiliki bersama. Perbedaan antara *bonding* dan *bridging* dapat dibuat dalam kaitannya dengan berbagai karakteristik hubungan dan jaringan. Tabel di bawah ini merangkum ciri-ciri utama dari masing-masing. *Bridging* menggambarkan hubungan sosial pertukaran, sering kali berupa asosiasi antara orang-orang yang memiliki minat atau tujuan yang sama namun memiliki identitas sosial yang berbeda (Pelling dan High, 2005). Meskipun pertemanan biasanya dianggap sebagai modal sosial pengikat, pertemanan juga dapat berperan sebagai penghubung, karena pertemanan bisa terjadi di antara orang-orang dengan latar belakang budaya, sosio-ekonomi, atau usia yang berbeda, yang pada gilirannya dapat memberikan akses informasi dan kelompok atau individu lain yang sebelumnya tidak dikenal (Edwards, 2004).

3. *Linking Social Capital*

Modal sosial penghubung adalah jenis modal sosial yang menggambarkan norma-norma penghormatan dan jaringan hubungan saling percaya antara orang-orang yang berinteraksi melintasi gradien kekuasaan atau otoritas yang eksplisit, formal atau terlembagakan dalam masyarakat (Szreter dan Woolcock, 2004). Hubungan-hubungan ini digambarkan sebagai hubungan “vertikal” dan ciri utamanya adalah perbedaan posisi sosial atau kekuasaan. Contohnya adalah hubungan antara organisasi berbasis masyarakat dengan pemerintah atau penyandang dana lainnya. Modal sosial penghubung adalah jenis modal sosial ketiga yang memperluas perbedaan ikatan/perjembatanan umum yang populer

dalam pendekatan teori jaringan terhadap modal sosial. Modal sosial penghubung dapat dipandang sebagai perluasan dari modal sosial penghubung yang melibatkan jaringan dan ikatan dengan individu, kelompok atau pelaku korporasi yang terwakili di lembaga-lembaga publik, sekolah, kepentingan bisnis, lembaga hukum, dan kelompok agama/politik (Healy, 2002).

Para peneliti di Bank Dunia berjasa dalam menambahkan konsep menghubungkan modal sosial untuk menggambarkan hubungan di antara orang-orang atau lembaga-lembaga di berbagai tingkat hierarki kekuasaan masyarakat. Modal sosial penghubung berbeda dengan modal sosial penghubung karena perbedaan kekuasaan di antara para mitra merupakan bagian yang disadari dalam hubungan tersebut. Sementara *bridging social capital* mengembangkan kepercayaan horizontal di antara kelompok-kelompok yang berbeda, *linking social capital* melibatkan hubungan patron-klien atau mentor-mentee yang klasik (Schneider, 2006).

Menghubungkan modal sosial mengacu pada hubungan antara individu dan kelompok dalam strata sosial yang berbeda dalam sebuah hierarki di mana kekuasaan, status sosial dan kekayaan diakses oleh kelompok-kelompok yang berbeda (Healy dan Cote, 2001). Dengan demikian, modal sosial penghubung adalah sejauh mana individu membangun hubungan dengan lembaga dan individu yang memiliki kekuasaan relatif atas mereka (misalnya, untuk menyediakan akses terhadap layanan, pekerjaan, atau sumber daya) (Woolcock, 2001; Szreter dan Woolcock, 2004). Hubungan yang saling terkait juga melibatkan timbal balik. Sebagai contoh, penyandang dana mengharapkan layanan yang efektif dan berkualitas untuk hibah mereka dan para mentor berharap bahwa orang-orang yang bekerja dengan mereka akan merefleksikan mereka dengan melakukan hal yang baik dalam hidup mereka atau memberikan bantuan yang sama kepada orang lain (Schneider, 2006).

BAB 5

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: MEMBANGUN JIWA WIRAUSAHA

A. Memahami *Entrepreneurial Orientation* (Orientasi Kewirausahaan)

Orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) memiliki definisi yang berhubungan dengan aspek psikometrik yang dapat dilihat dari inovasi, sifat proaktif, dan keberaniannya mengambil risiko (Semuel, Siagian, & Octavia, 2017). Inovasi adalah kreativitas dalam melakukan perubahan dan bernilai komersial. Kreativitas akan diperlukan untuk mengeksplorasi produk yang sudah ada dalam menciptakan usaha baru. Namun, nilai komersial produk juga diperlukan agar penemuan baru bisa disebut inovasi. Pada penelitian-penelitian terdahulu yang membahas tentang *entrepreneurial orientation*, maka dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan yang memiliki risiko yang lebih besar dari jenis perusahaan lainnya, maka perusahaan tersebut akan menjadi lebih proaktif dalam mencari peluang bisnis baru. Orientasi kewirausahaan akan menjadi berbeda dikarenakan memiliki titik berat pada inovasi produk baru. Hal tersebut dapat dilihat oleh beberapa organisasi yang memiliki kemampuan berinovasi secara berani dan regular pada pengambilan risiko yang cukup besar dalam strategi pemasaran produknya (Miller & Friesen, 1982). Baso, Fayolle dan Bouchard (2009) menganggap bahwa *entrepreneurial orientation* mampu menciptakan jati diri perusahaan dari aktivitas hingga konservatif perusahaan dan posisi perusahaan yang tergambar dari EO perusahaan tersebut. Selain itu, (Rauch, *et al.*, 2009) menyatakan bahwa jika sebuah perusahaan menerapkan EO dan mengaplikasikannya maka perusahaan tersebut akan memiliki kualitas dan kinerja yang baik dan dianggap sebagai variabel prediktif. *Entrepreneurial orientation* merupakan istilah

yang digunakan oleh para peneliti untuk menggambarkan sebuah himpunan yang relatif konsisten yang terdiri dari kegiatan-kegiatan atau proses-proses yang saling berkaitan (Lumpkin & Dess, 1996). Khandwalla (1972) serta Miller & Toulouse (1985) mengembangkan sebuah instrumen untuk menilai dimensi-dimensi tersebut secara empiris di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Instrumen ini kemudian dikembangkan lagi oleh Covin & Slevin (1993). Selanjutnya Lumpkin & Dess (1996) menambahkan dua dimensi lagi yaitu agresivitas persaingan dan otonomi. Definisi orientasi kewirausahaan yang digunakan Miller & Toulouse (1985) dicirikan oleh unsur *innovativeness*, *proactiveness*, dan *risk taking*. Penerapan konsep orientasi kewirausahaan tersebut terdapat dalam literatur strategi.

Selanjutnya dijelaskan bahwa orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan aktivitas pembuatan keputusan. Orientasi kewirausahaan tersebut mengacu pada proses, praktik dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah baru dan memiliki tiga aspek kewirausahaan. Untuk mengukur *entrepreneurial orientation* digunakan indikator yang dikembangkan dari penelitian Lee dan Tsang (2001) variabel diukur dengan 4 dimensi, yaitu: *Need for achievement*, *internal locus of control*, *self reliance*, dan *extroversion*. *Entrepreneurial orientation* memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja usaha dan menjadi suatu makna yang dapat digali untuk menjelaskan kinerja suatu perusahaan. Orientasi kewirausahaan dari seorang pelaku usaha dapat menimbulkan peningkatan kinerja usaha. Seseorang tidak akan mengalami perkembangan tanpa menggunakan upaya pikir dan fisik untuk menciptakan suatu rekayasa positif demi suatu perubahan. Orientasi kewirausahaan telah menjadi salah satu konstruk yang paling mapan dalam kewirausahaan dan penelitian manajemen yang lebih luas, dan sejumlah tinjauan literatur EO terkini telah dilakukan. Orientasi kewirausahaan telah menjadi salah satu konstruksi yang paling tepat dalam kewirausahaan dan penelitian manajemen yang lebih luas, dan sejumlah tinjauan literatur terbaru telah dilakukan. Orientasi

kewirausahaan merupakan sistem nilai perusahaan yang nantinya menentukan arah gerak atau strategi perusahaan.

B. Dimensi *Entrepreneurial Orientation*: Inovasi, Proaktif, dan Keberanian Mengambil Risiko

Dimensi *Entrepreneurial Orientation* (EO) yang meliputi inovasi, proaktif, dan keberanian mengambil risiko memainkan peran penting dalam mendorong kesuksesan dan pertumbuhan bisnis, karena masing-masing dimensi ini saling terkait dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan menciptakan nilai yang unik bagi pelanggan. Pertama, inovasi sebagai salah satu dimensi utama dari EO mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk, layanan, atau proses baru yang tidak hanya memenuhi kebutuhan konsumen saat ini, tetapi juga menciptakan tren baru yang dapat memengaruhi industri secara keseluruhan; melalui inovasi, perusahaan dapat memperkenalkan fitur-fitur yang berbeda dan menarik, yang dapat menarik perhatian pasar dan meningkatkan kepuasan pelanggan, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Selanjutnya, dimensi proaktif menggambarkan sikap perusahaan dalam mencari dan memanfaatkan peluang sebelum kompetitor melakukannya; perusahaan yang bersikap proaktif tidak hanya menunggu permintaan pasar muncul, tetapi juga melakukan riset mendalam untuk memahami tren yang sedang berkembang, kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi, dan kondisi pasar yang berubah; dengan cara ini, mereka mampu mengantisipasi perubahan dan merespons dengan cepat, sehingga dapat memanfaatkan kesempatan untuk memperluas pangsa pasar dan memperkuat posisi mereka di industri. Proaktif juga mencakup kemampuan untuk menjalin kemitraan strategis dan kolaborasi yang dapat mempercepat pengembangan produk dan meningkatkan kapasitas inovasi, sehingga perusahaan dapat tetap berada di garis depan perubahan.

Terakhir, keberanian untuk mengambil risiko adalah dimensi penting lainnya yang menunjukkan kesiapan perusahaan untuk mengeksplorasi inisiatif baru meskipun terdapat kemungkinan kegagalan; keberanian ini tidak berarti bertindak sembarangan, melainkan melibatkan pengambilan keputusan yang didasarkan pada analisis risiko yang cermat dan perencanaan yang matang. Perusahaan yang mampu menilai dan mengelola risiko dengan baik cenderung lebih siap untuk mencoba pendekatan baru yang dapat menghasilkan imbal hasil yang tinggi; hal ini menciptakan budaya yang mendorong karyawan untuk berinovasi dan mencoba solusi yang berbeda tanpa takut akan konsekuensi negatif. Kombinasi dari ketiga dimensi ini—inovasi, proaktif, dan keberanian mengambil risiko—menciptakan suatu kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan berubah cepat, tetapi juga untuk tumbuh dan berkembang dengan menciptakan produk dan layanan yang benar-benar memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, dimensi-dimensi ini menjadi landasan penting bagi perusahaan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dan membangun reputasi sebagai pemimpin dalam industri mereka.

C. Peran *Entrepreneurial Orientation* dalam Mendorong Pertumbuhan Bisnis

Peran *Entrepreneurial Orientation* (EO) dalam mendorong pertumbuhan bisnis sangat signifikan, karena EO mencakup sikap dan perilaku yang mencerminkan orientasi kewirausahaan dalam organisasi, yang ditandai oleh tiga elemen utama, yaitu inovasi, proaktivitas, dan pengambilan risiko; dengan kata lain, perusahaan yang memiliki EO yang kuat cenderung lebih mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar yang muncul, berinovasi dalam pengembangan produk dan layanan baru, serta beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan konsumen dan dinamika pasar. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan yang mendorong budaya inovasi sering kali menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berpikir kreatif dan mengajukan ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan, sehingga memicu proses

inovasi yang berkelanjutan dan menghasilkan produk yang menarik perhatian pelanggan. Selain itu, orientasi proaktif memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya bereaksi terhadap perubahan yang ada, tetapi juga mengambil langkah-langkah strategis untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan, yang sangat penting dalam menjaga relevansi di pasar yang sangat kompetitif.

Lebih jauh lagi, pengambilan risiko yang terukur memungkinkan perusahaan untuk mengeksplorasi inisiatif baru yang mungkin memiliki potensi tinggi untuk menghasilkan imbal hasil yang besar, meskipun terdapat kemungkinan kerugian. Dalam hal ini, keberanian untuk mencoba sesuatu yang baru dan berinvestasi dalam ide-ide yang berpotensi tidak pasti ini menjadi fondasi penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui semua elemen ini, EO tidak hanya berkontribusi pada pertumbuhan jangka pendek dengan mendorong penciptaan produk dan layanan baru, tetapi juga membantu membangun reputasi perusahaan sebagai inovator di industri mereka, menarik lebih banyak pelanggan, dan meningkatkan loyalitas pelanggan yang sudah ada.

Sebagai hasil dari semua faktor ini, perusahaan yang menerapkan EO secara konsisten cenderung mengalami pertumbuhan yang lebih pesat, peningkatan pangsa pasar, serta kemampuan yang lebih baik untuk beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat, sehingga memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang dalam menghadapi tantangan bisnis di masa depan. Dengan demikian, EO berperan sebagai pendorong utama dalam menciptakan dinamika pertumbuhan yang positif bagi perusahaan, menjadikannya tidak hanya relevan di pasar saat ini, tetapi juga siap untuk menghadapi tantangan dan peluang yang akan datang.

D. Contoh Nyata Pengusaha yang Memiliki *Entrepreneurial Orientation* yang Kuat

Contoh nyata pengusaha yang memiliki *Entrepreneurial Orientation* (EO) yang kuat dapat dilihat pada sosok Elon Musk, pendiri dan CEO perusahaan seperti Tesla dan SpaceX, yang secara konsisten menunjukkan inovasi, proaktif, dan keberanian mengambil

risiko dalam setiap langkah bisnisnya; Musk dikenal karena visinya yang revolusioner dalam industri otomotif, di mana ia tidak hanya memperkenalkan mobil listrik dengan teknologi canggih, tetapi juga menciptakan ekosistem energi berkelanjutan melalui produk seperti Powerwall dan Solar Roof, yang mencerminkan dimensi inovatif dari EO. Dalam hal proaktivitas, Musk selalu mengantisipasi tren dan kebutuhan masa depan, berusaha menjawab tantangan perubahan iklim dengan menghadirkan solusi transportasi yang ramah lingkungan serta menjelajahi potensi perjalanan antarplanet melalui SpaceX, yang bertujuan untuk menjadikan manusia sebagai spesies multiplanet.

Selain itu, keberanian Musk untuk mengambil risiko yang tinggi terlihat dari keputusan strategisnya untuk menginvestasikan sebagian besar kekayaannya dalam proyek-proyek ambisius yang sering kali dianggap kontroversial dan berisiko, seperti pengembangan roket *reusable* dan misi Mars, yang tidak hanya memerlukan inovasi teknologi yang tinggi, tetapi juga komitmen terhadap visi jangka panjang yang belum tentu menjamin kesuksesan di awal. Riset menunjukkan bahwa EO yang kuat dalam diri Musk tidak hanya mendukung pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan-perusahaannya, tetapi juga telah mengubah cara pandang masyarakat terhadap mobilitas dan eksplorasi ruang angkasa, mendorong munculnya gelombang baru inovasi di industri terkait.

Selain Elon Musk, contoh lainnya adalah Richard Branson, pendiri Virgin Group, yang juga menunjukkan *Entrepreneurial Orientation* (EO) yang tinggi dalam pengembangan berbagai bisnisnya di sektor yang beragam, mulai dari penerbangan hingga hiburan. Branson dikenal dengan pendekatan inovatifnya yang berani, sering kali menantang norma-norma industri yang ada untuk menghadirkan produk dan layanan yang lebih menarik dan ramah pelanggan. Dengan keyakinan bahwa pengalaman pelanggan harus menjadi prioritas utama, Branson tidak ragu untuk mengambil risiko yang diperlukan demi menciptakan nilai unik bagi konsumen.

Melalui Virgin Atlantic, misalnya, ia memperkenalkan pengalaman penerbangan yang lebih menyenangkan dan nyaman, menawarkan fasilitas yang tidak biasa untuk maskapai penerbangan pada masanya. Inovasi ini termasuk layanan pelanggan yang lebih pribadi, program hiburan yang lebih lengkap, dan bahkan desain kabin yang lebih menarik, yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kenyamanan penumpang. Pendekatan ini tidak hanya membantu Virgin Atlantic untuk membedakan diri di pasar yang kompetitif, tetapi juga untuk membangun loyalitas pelanggan yang kuat, yang sangat penting dalam industri penerbangan.

Branson juga terkenal karena kemampuannya untuk mengidentifikasi peluang di pasar yang belum terpenuhi, lalu mengambil langkah berani untuk mengeksplorasi sektor-sektor baru. Misalnya, dengan meluncurkan Virgin Mobile, ia berhasil memasuki industri telekomunikasi yang sangat kompetitif dengan menawarkan paket layanan yang lebih fleksibel dan ramah pengguna. Strategi ini menunjukkan bagaimana Branson memanfaatkan EO-nya untuk mengganggu pasar yang mapan dan menciptakan alternatif yang menarik bagi konsumen.

Secara keseluruhan, Richard Branson bukan hanya seorang pengusaha sukses, tetapi juga seorang visioner yang memahami pentingnya inovasi dan keberanian dalam menciptakan bisnis yang berdampak. Dengan terus menantang *status quo* dan berkomitmen untuk memberikan pengalaman pelanggan yang unggul, ia telah mampu membangun Virgin Group menjadi salah satu merek yang paling dikenal dan dihormati di dunia, menciptakan jejak yang inspiratif bagi para pengusaha di seluruh dunia.

Dalam riset yang dilakukan oleh beberapa akademisi, terungkap bahwa baik Musk maupun Branson memiliki kemampuan untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mengubah tantangan menjadi kekuatan, yang merupakan inti dari EO yang efektif; mereka tidak hanya fokus pada penciptaan produk baru, tetapi juga berupaya mengubah cara orang berinteraksi dengan teknologi dan layanan yang ada. Dengan menunjukkan komitmen terhadap inovasi,

mengedepankan inisiatif proaktif, dan berani mengambil risiko, keduanya berhasil membangun merek yang kuat dan berpengaruh, sekaligus memberikan inspirasi bagi pengusaha lainnya untuk mengembangkan EO mereka sendiri. Dengan demikian, contoh nyata dari pengusaha dengan EO yang kuat seperti Elon Musk dan Richard Branson menegaskan pentingnya pendekatan kewirausahaan yang berani dalam mendorong inovasi dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan

E. Membangun *Entrepreneurial Orientation* dalam Tim atau Organisasi

Membangun *Entrepreneurial Orientation* (EO) dalam tim atau organisasi merupakan suatu proses yang kompleks namun sangat penting untuk meningkatkan daya saing dan inovasi, yang dimulai dengan menciptakan budaya yang mendukung keberanian untuk berinovasi dan bereksperimen; langkah pertama dalam proses ini adalah menanamkan nilai-nilai kewirausahaan di seluruh tingkatan organisasi, di mana pimpinan perlu menunjukkan komitmen yang kuat terhadap inovasi dan pengambilan risiko, serta mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif dan berani mengajukan ide-ide baru, bahkan jika ide tersebut berpotensi gagal. Dalam hal ini, penting untuk menciptakan lingkungan yang aman bagi karyawan untuk berbagi pemikiran dan mencoba pendekatan yang berbeda tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif, sehingga menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan terbuka.

Selanjutnya, untuk membangun EO secara efektif, organisasi harus menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan bagi anggota tim, guna meningkatkan keterampilan kewirausahaan mereka, termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi peluang pasar, mengembangkan ide inovatif, serta memanfaatkan analisis data untuk membuat keputusan yang lebih baik. Program-program pelatihan ini dapat mencakup *workshop*, seminar, atau mentoring yang berfokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan dan kewirausahaan, yang tidak hanya meningkatkan kemampuan individu tetapi juga membangun sinergi dalam tim. Dengan

meningkatkan kompetensi anggota tim, organisasi akan lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan peluang baru.

Selain itu, untuk mendorong proaktivitas dalam tim, penting bagi organisasi untuk membangun sistem komunikasi yang efektif yang memungkinkan aliran informasi yang cepat dan transparan; dengan cara ini, anggota tim dapat dengan mudah berbagi informasi mengenai tren pasar, kebutuhan pelanggan, dan potensi risiko yang mungkin dihadapi, sehingga mereka dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dan cepat dalam merespons perubahan. Implementasi teknologi yang mendukung kolaborasi dan berbagi informasi, seperti alat manajemen proyek dan platform komunikasi, juga dapat berkontribusi pada penguatan EO dalam tim.

Terakhir, organisasi perlu secara aktif mengakui dan menghargai kontribusi karyawan yang menunjukkan perilaku kewirausahaan, baik melalui penghargaan formal maupun pengakuan informal; pengakuan ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan semangat anggota tim, tetapi juga menekankan pentingnya inovasi dan pengambilan risiko dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan menciptakan lingkungan yang menghargai dan mendorong inisiatif individu, organisasi dapat membangun EO yang kuat dalam tim, sehingga mendorong pertumbuhan dan inovasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, melalui langkah-langkah ini, organisasi tidak hanya membangun kemampuan kewirausahaan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pasar yang dinamis, tetapi juga menciptakan fondasi yang kokoh untuk keberhasilan jangka panjang.

F. Tantangan yang Dihadapi Wirausaha dalam Menerapkan *Entrepreneurial Orientation*

Tantangan yang dihadapi wirausaha dalam menerapkan *Entrepreneurial Orientation* (EO) sering kali kompleks dan beragam, mencakup berbagai aspek mulai dari keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, hingga dinamika pasar yang cepat dan tidak terduga; salah satu tantangan utama adalah keterbatasan

sumber daya, di mana banyak wirausaha, terutama yang baru memulai usaha, sering kali tidak memiliki akses yang cukup terhadap modal, tenaga kerja terampil, dan teknologi yang diperlukan untuk mendukung inovasi dan pengembangan produk; hal ini dapat menghambat kemampuan mereka untuk melakukan eksperimen dan berinovasi secara efektif, yang merupakan inti dari EO.

Selain itu, resistensi terhadap perubahan menjadi tantangan signifikan lainnya, baik dari dalam diri wirausaha itu sendiri maupun dari tim yang mereka pimpin; wirausaha yang terbiasa dengan cara kerja tertentu mungkin merasa enggan untuk mengadopsi pendekatan baru yang berisiko, sementara anggota tim juga mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan yang memerlukan keterampilan baru atau penyesuaian dalam proses kerja mereka; kondisi ini dapat menciptakan ketidakpastian yang menghalangi pengembangan EO dalam organisasi.

Dinamika pasar yang cepat dan tidak terduga juga merupakan tantangan yang besar, di mana perubahan tren konsumen, persaingan yang meningkat, dan kemajuan teknologi yang pesat menuntut wirausaha untuk terus-menerus beradaptasi dan merespons dengan cepat; mereka harus mampu melakukan analisis pasar yang mendalam untuk memahami perubahan ini dan menyesuaikan strategi bisnis mereka agar tetap relevan; namun, sering kali, wirausaha menghadapi kesulitan dalam meramalkan tren yang akan datang, yang bisa mengakibatkan kehilangan peluang penting.

Selain itu, banyak wirausaha juga berjuang dengan ketidakpastian terkait pengambilan keputusan, terutama dalam hal investasi untuk inovasi; keputusan untuk mengalokasikan sumber daya ke proyek inovatif bisa menjadi rumit, mengingat risiko yang terlibat dan kemungkinan kegagalan yang dapat terjadi; wirausaha perlu memiliki kemampuan untuk mengevaluasi dan mengelola risiko tersebut dengan baik, sambil tetap menjaga semangat inovatif dalam tim mereka.

Tantangan lainnya adalah kurangnya dukungan dari lingkungan eksternal, seperti pemerintah, lembaga keuangan, atau komunitas bisnis; kurangnya akses terhadap jaringan yang kuat dan sumber daya yang memadai dapat menghambat kemampuan wirausaha untuk mengembangkan EO secara efektif; jaringan yang kuat sering kali menjadi kunci dalam menemukan mitra strategis, mendapatkan investasi, dan mengakses informasi penting yang dapat membantu dalam proses inovasi.

Dengan demikian, meskipun penerapan EO sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang, wirausaha menghadapi sejumlah tantangan yang memerlukan strategi dan pendekatan yang hati-hati untuk mengatasi rintangan ini; dengan memahami dan mengatasi tantangan-tantangan ini, wirausaha dapat meningkatkan peluang mereka untuk berhasil dalam menerapkan EO, yang pada gilirannya akan mendorong pertumbuhan dan inovasi dalam bisnis mereka.

BAB 6

SINERGI MODAL SOSIAL, KAPABILITAS DINAMIS, DAN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION

A. Bagaimana Modal Sosial, Kapabilitas Dinamis, dan Entrepreneurial Orientation Bersinergi?

Modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *Entrepreneurial Orientation* (EO) bersinergi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang signifikan bagi perusahaan, di mana ketiga elemen ini saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan berinovasi di tengah lingkungan bisnis yang selalu berubah; modal sosial, yang mencakup jaringan hubungan, kepercayaan, dan norma-norma sosial, memberikan dasar yang kuat bagi perusahaan untuk menjalin kolaborasi yang produktif dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis, sehingga memudahkan pertukaran informasi dan sumber daya yang vital untuk inovasi. Ketika modal sosial terbangun dengan baik, perusahaan dapat memanfaatkan hubungan yang ada untuk mendapatkan wawasan pasar yang lebih mendalam dan mengidentifikasi peluang baru yang mungkin tidak terlihat sebelumnya.

Di sisi lain, kapabilitas dinamis, yang merupakan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi kembali sumber daya dalam merespons perubahan, menjadi pendorong utama dalam memanfaatkan modal sosial dan EO; melalui kapabilitas dinamis, perusahaan dapat mengadaptasi strategi dan proses bisnisnya untuk mengoptimalkan potensi yang ditawarkan oleh jaringan hubungan yang kuat, serta mengubah ide-ide inovatif menjadi tindakan nyata yang dapat diterapkan di pasar. Misalnya, sebuah perusahaan yang memiliki kapabilitas

dinamis yang baik dapat dengan cepat merespons umpan balik dari jaringan sosialnya untuk mengembangkan produk baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan, yang merupakan aspek penting dari EO.

Sementara itu, *entrepreneurial orientation* memainkan peran krusial dalam mendorong perusahaan untuk mengambil inisiatif dan risiko yang diperlukan dalam mengembangkan inovasi; EO yang tinggi mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan proaktif, serta berani mengajukan ide-ide baru yang mungkin melibatkan perubahan besar dalam cara kerja perusahaan. Dalam konteks sinergi ini, EO memanfaatkan modal sosial untuk mengumpulkan informasi dan sumber daya yang dibutuhkan, sekaligus memanfaatkan kapabilitas dinamis untuk mengimplementasikan ide-ide inovatif dengan cepat dan efektif.

Sebagai contoh, sebuah *start-up* teknologi yang memiliki jaringan modal sosial yang kuat dapat dengan mudah menjalin kemitraan dengan investor dan pelanggan potensial, sekaligus menggunakan kapabilitas dinamisnya untuk menyesuaikan produk mereka dengan umpan balik yang diterima, sehingga mempercepat proses inovasi. Dengan pendekatan ini, kombinasi modal sosial, kapabilitas dinamis, dan EO menciptakan ekosistem yang saling mendukung, di mana perusahaan tidak hanya mampu bertahan dalam kompetisi, tetapi juga berkembang dan menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

Di Yogyakarta, salah satu contoh UMKM yang sukses dalam sektor pariwisata adalah Homestay Jogja, sebuah usaha akomodasi yang menawarkan pengalaman menginap yang unik dan autentik bagi wisatawan. Homestay ini memanfaatkan modal sosial yang kuat dengan menjalin kemitraan dengan komunitas lokal, termasuk pengrajin, pedagang pasar, dan penyedia jasa wisata. Melalui jaringan ini, mereka dapat menawarkan paket wisata yang menarik, seperti tur budaya dan kuliner yang melibatkan pengalaman langsung dengan masyarakat setempat.

Dengan kapabilitas dinamis yang dimiliki, Homestay Jogja mampu beradaptasi dengan umpan balik dari tamu. Misalnya, mereka sering melakukan survei kepuasan pelanggan untuk memahami kebutuhan dan preferensi tamu. Berdasarkan masukan tersebut, mereka memperbarui layanan yang ditawarkan, seperti menambah fasilitas seperti Wi-Fi gratis dan menciptakan pengalaman tematik, seperti malam kebudayaan dengan pertunjukan musik tradisional. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga mempercepat inovasi dalam layanan yang mereka tawarkan.

Selain itu, *Entrepreneurial Orientation* (EO) Homestay Jogja mendorong pemilik untuk terus mencari cara baru dalam mempromosikan usaha mereka. Mereka aktif menggunakan platform media sosial untuk memasarkan *homestay* dan berbagi cerita menarik tentang budaya Yogyakarta. Dengan cara ini, mereka tidak hanya menarik perhatian wisatawan baru, tetapi juga menciptakan komunitas pengikut yang setia. *Homestay* ini juga sering berkolaborasi dengan *influencer* lokal untuk memperluas jangkauan pemasaran mereka.

Dengan kombinasi modal sosial, kapabilitas dinamis, dan EO yang kuat, Homestay Jogja berhasil menciptakan ekosistem yang saling mendukung. Mereka tidak hanya mampu bersaing di industri pariwisata yang padat, tetapi juga berkembang dan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi pelanggan dan komunitas lokal. Keberhasilan mereka menjadi contoh inspiratif bagi UMKM pariwisata lainnya di DIY, menunjukkan bahwa kolaborasi, adaptasi, dan inovasi adalah kunci untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Dalam jangka panjang, sinergi antara ketiga elemen ini akan memungkinkan perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena mereka dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, mengembangkan inovasi yang relevan, dan memanfaatkan hubungan yang ada untuk memperluas jaringan bisnis mereka. Dengan demikian, memahami

dan mengelola interaksi antara modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *entrepreneurial orientation* menjadi kunci bagi perusahaan yang ingin mencapai kesuksesan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis.

B. Contoh Sinergi Ketiga Faktor Ini dalam Berbagai Industri

Contoh sinergi antara modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *Entrepreneurial Orientation* (EO) dapat ditemukan di berbagai industri, di mana ketiga faktor ini berkolaborasi untuk mendorong inovasi dan pertumbuhan yang berkelanjutan; salah satu contoh yang mencolok terdapat dalam industri teknologi, di mana perusahaan-perusahaan seperti Google dan Apple telah berhasil memanfaatkan modal sosial melalui jaringan kolaborasi yang luas dengan para pengembang, peneliti, dan mitra strategis untuk mengembangkan produk inovatif yang memenuhi kebutuhan pasar. Dalam kasus Google, perusahaan ini mengandalkan komunitas pengembang *open-source* dan mitra bisnis untuk mempercepat inovasi produk seperti Android, yang telah merevolusi cara orang menggunakan perangkat seluler. Dengan memanfaatkan kapabilitas dinamisnya, Google mampu mengadaptasi dan mengintegrasikan umpan balik dari para pengguna dan pengembang untuk meningkatkan fungsionalitas dan pengalaman pengguna, sementara EO-nya yang tinggi mendorong budaya inovasi yang berani, di mana karyawan didorong untuk mengeksplorasi ide-ide baru tanpa rasa takut akan kegagalan.

Di industri kesehatan, sinergi ini juga terlihat dalam perusahaan farmasi seperti Pfizer, yang selama pandemi Covid-19 berhasil mengembangkan vaksin dalam waktu yang sangat singkat. Modal sosial perusahaan ini terlihat dari kolaborasi mereka dengan berbagai lembaga penelitian, universitas, dan pemerintah, yang memberikan akses kepada Pfizer terhadap pengetahuan dan sumber daya yang diperlukan untuk mempercepat proses pengembangan vaksin. Dengan memanfaatkan kapabilitas dinamisnya, Pfizer dapat mengubah proses produksi dan penelitian yang ada, beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan baru, serta menerapkan strategi

inovatif dalam pengujian dan distribusi vaksin. Dalam hal ini, EO Pfizer, yang tercermin dalam pendekatan proaktifnya untuk menciptakan solusi cepat dalam krisis kesehatan global, memperkuat kemampuan perusahaan untuk berinovasi dan berkolaborasi secara efektif, sehingga menjadikan mereka salah satu pemimpin dalam penanganan pandemi.

Contoh lain dapat dilihat dalam industri makanan dan minuman, di mana perusahaan seperti Unilever berhasil menerapkan sinergi ini untuk menghadapi tantangan dalam keberlanjutan. Dengan modal sosial yang kuat, Unilever membangun kemitraan dengan berbagai organisasi nonpemerintah dan komunitas lokal untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam produksi yang ramah lingkungan. Kapabilitas dinamis perusahaan memungkinkan mereka untuk mengubah lini produk dengan cepat, menyesuaikan metode produksi dan pengemasan agar lebih berkelanjutan, sementara EO yang kuat memacu inovasi dalam pengembangan produk baru yang sesuai dengan permintaan konsumen akan produk yang lebih sehat dan bertanggung jawab secara lingkungan. Dalam konteks ini, Unilever tidak hanya berhasil meningkatkan citra mereknya, tetapi juga memenuhi harapan konsumen yang semakin peduli terhadap isu lingkungan, yang pada gilirannya mendorong pertumbuhan penjualan.

Dari ketiga contoh di atas, terlihat jelas bahwa sinergi antara modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *entrepreneurial orientation* berkontribusi secara signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, mendorong inovasi, dan menciptakan nilai bagi pelanggan; oleh karena itu, berbagai industri harus terus menerapkan dan mengembangkan ketiga faktor ini dalam strategi mereka agar tetap relevan dan kompetitif dalam era yang terus berubah ini. Dengan demikian, hasil riset menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengintegrasikan ketiga elemen ini tidak hanya mampu mencapai kesuksesan jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk keberlanjutan dan pertumbuhan di masa depan.

Di industri kreatif, seperti desain grafis atau seni, modal sosial berperan penting dalam membangun jaringan kolaborasi antara pelaku industri. Misalnya, seorang desainer grafis dapat memanfaatkan koneksi dengan klien, rekan, dan komunitas seni untuk mendapatkan proyek baru. Kapabilitas dinamis memungkinkan desainer ini untuk beradaptasi dengan cepat terhadap tren yang berubah, seperti teknologi baru dalam desain digital. Dengan memiliki *entrepreneurial orientation*, desainer tersebut cenderung lebih berani mengambil risiko dengan mencoba teknik baru atau mengeksplorasi pasar baru, sehingga mampu menciptakan karya yang inovatif dan menarik perhatian lebih banyak pelanggan.

Dalam industri makanan dan minuman, pemilik usaha kecil yang memiliki modal sosial dapat membangun hubungan baik dengan pemasok dan pelanggan. Ini membantu mereka dalam mendapatkan bahan baku berkualitas dengan harga yang kompetitif. Kapabilitas dinamis memungkinkan mereka untuk menyesuaikan menu dan produk berdasarkan umpan balik pelanggan dan tren makanan sehat. Dengan *entrepreneurial orientation*, mereka dapat melakukan eksperimen dengan resep baru atau metode pemasaran yang berbeda, seperti penggunaan media sosial untuk menjangkau pelanggan yang lebih luas.

Sinergi antara modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *entrepreneurial orientation* sangat penting bagi UKM di berbagai industri. Kombinasi ketiga faktor ini tidak hanya meningkatkan kemampuan bertahan dan beradaptasi di pasar, tetapi juga mendorong inovasi dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan memanfaatkan ketiga faktor ini secara efektif, UKM dapat meningkatkan daya saing dan mencapai kesuksesan yang lebih besar.

C. Studi Kasus: Perusahaan yang Sukses Menerapkan Kombinasi Modal Sosial, Kapabilitas Dinamis, dan *Entrepreneurial Orientation*

Untuk memahami bagaimana modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *Entrepreneurial Orientation* (EO) berperan dalam keberhasilan

bisnis, kita bisa menelusuri contoh nyata dari perusahaan yang telah berhasil menerapkan ketiga faktor ini secara sinergis. Salah satu studi kasus yang menonjol adalah Tesla Inc. perusahaan otomotif dan energi asal Amerika Serikat yang dikenal karena inovasinya dalam industri kendaraan listrik dan energi terbarukan. Tesla adalah contoh yang kuat dalam hal bagaimana modal sosial, kapabilitas dinamis, dan EO dapat bekerja bersama-sama untuk menciptakan kesuksesan yang signifikan di pasar global.

Modal sosial Tesla terlihat dari kemampuannya membangun dan memelihara hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan di industri otomotif, teknologi, dan energi. Sejak awal pendiriannya, Tesla memanfaatkan jaringan luas yang dimiliki oleh pendirinya, Elon Musk. Musk tidak hanya seorang pengusaha inovatif, tetapi juga memiliki koneksi yang kuat di berbagai sektor, termasuk investor teknologi, pemerintah, dan komunitas akademik.

Modal sosial Tesla terlihat jelas dalam cara perusahaan ini menarik minat dari investor global dan lokal untuk mendukung pengembangan mobil listrik dan jaringan pengisian daya. Dengan jaringan ini, Tesla mampu mendapatkan pendanaan miliaran dolar dari investor seperti Goldman Sachs dan Morgan Stanley, serta membangun kemitraan strategis dengan pemasok dan produsen komponen global seperti Panasonic untuk baterai listrik. Modal sosial ini juga membantu Tesla mendapatkan dukungan politik dan regulasi yang memungkinkan mereka beroperasi dalam kerangka regulasi yang lebih mendukung di berbagai negara.

Selain itu, Tesla juga berhasil memanfaatkan hubungan sosialnya untuk memperluas pasar di luar Amerika Serikat. Di Cina, misalnya, Tesla memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemerintah Cina untuk mendapatkan izin membangun pabrik Gigafactory di Shanghai, yang merupakan investasi besar pertama perusahaan otomotif asing di Cina tanpa keharusan bekerja sama dengan mitra lokal. Ini merupakan pencapaian besar yang memberikan Tesla keuntungan dalam menembus pasar kendaraan listrik terbesar di dunia.

1. Kapabilitas Dinamis: Beradaptasi dengan Cepat di Tengah Perubahan

Tesla adalah contoh klasik perusahaan yang memiliki kapabilitas dinamis yang kuat. Kemampuan perusahaan ini untuk merespons perubahan pasar, mengintegrasikan teknologi baru, dan menyesuaikan strategi bisnis dengan kondisi yang selalu berubah menjadi faktor kunci keberhasilan mereka. Di tengah perubahan besar dalam industri otomotif global, Tesla berhasil mengubah persepsi publik terhadap mobil listrik, dari sekadar kendaraan ramah lingkungan menjadi simbol inovasi dan teknologi canggih.

Kemampuan Tesla untuk berinovasi secara terus-menerus terlihat dalam pengembangan mobil listrik mereka yang secara konsisten melampaui pesaing, baik dalam hal jangkauan baterai, performa, maupun teknologi otonom. Selain itu, Tesla juga menunjukkan kapabilitas dinamis melalui pengembangan teknologi Autopilot, sistem pengemudian otomatis yang terus disempurnakan dengan pembaruan perangkat lunak jarak jauh. Teknologi ini memberikan Tesla keunggulan kompetitif dalam hal inovasi teknologi kendaraan otonom.

Kapabilitas dinamis Tesla juga terbukti saat menghadapi tantangan rantai pasokan global selama pandemi Covid-19. Di saat banyak perusahaan otomotif tradisional mengalami kendala besar dalam rantai pasokan, Tesla mampu mengadaptasi strategi produksi dan mempercepat pengembangan teknologi internal mereka untuk mengurangi ketergantungan pada pemasok eksternal. Hal ini menunjukkan fleksibilitas dan kemampuan Tesla untuk menyesuaikan operasionalnya dengan cepat terhadap perubahan eksternal.

2. *Entrepreneurial Orientation*: Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko

Entrepreneurial Orientation (EO) Tesla sangat menonjol dalam setiap aspek operasionalnya. Perusahaan ini memiliki inovasi sebagai inti dari strategi bisnis mereka, selalu mencari cara untuk memperkenalkan teknologi baru yang disruptif ke pasar. Inovasi

tidak hanya diterapkan pada produk, tetapi juga pada model bisnis Tesla, yang menantang cara tradisional menjual mobil dengan menghilangkan peran dealer mobil dan memperkenalkan model penjualan langsung ke konsumen melalui platform *online* dan toko eksklusif Tesla.

Entrepreneurial Orientation (EO) Tesla sangat menonjol dalam setiap aspek operasionalnya, menjadikannya salah satu perusahaan paling inovatif di dunia. Perusahaan ini menjadikan inovasi sebagai inti dari strategi bisnis mereka, terus mencari cara untuk memperkenalkan teknologi baru yang disruptif ke pasar. Pendekatan ini tidak hanya terlihat pada pengembangan produk, tetapi juga mencakup inovasi dalam model bisnis, yang secara radikal menantang cara tradisional dalam menjual mobil. Dengan menghilangkan peran dealer mobil, Tesla memperkenalkan model penjualan langsung kepada konsumen, yang dilakukan melalui platform *online* dan toko eksklusif yang dimiliki perusahaan. Model ini tidak hanya memberikan pengalaman berbelanja yang lebih transparan dan nyaman bagi pelanggan, tetapi juga memungkinkan Tesla untuk memiliki kontrol penuh atas proses penjualan dan layanan purna jual. Dengan cara ini, perusahaan dapat membangun hubungan yang lebih erat dengan pelanggan dan mengumpulkan data berharga yang dapat digunakan untuk meningkatkan produk dan layanan mereka.

Lebih dari sekadar menjual mobil, Tesla juga telah berinvestasi dalam pengembangan ekosistem yang mendukung penggunaan kendaraan listrik secara luas. Melalui inovasi dalam pengisian baterai dan infrastruktur, seperti jaringan Supercharger, Tesla memudahkan pemilik kendaraan untuk melakukan perjalanan jarak jauh tanpa khawatir tentang ketersediaan pengisian daya. Ini menunjukkan bagaimana EO Tesla tidak hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang bagi pelanggan dan masyarakat. Dengan komitmen yang kuat terhadap inovasi dan keberanian untuk menantang norma-norma industri, Tesla telah berhasil meredefinisi bagaimana mobil dijual dan digunakan. Keberhasilan ini mencerminkan kekuatan *entrepreneurial*

orientation yang kuat, yang terus mendorong perusahaan untuk berada di garis depan teknologi otomotif dan keberlanjutan, serta menjadi inspirasi bagi banyak perusahaan lain yang ingin mengikuti jejaknya.

Keberanian mengambil risiko juga sangat terlihat dalam sejarah Tesla. Sebagai perusahaan yang terjun ke pasar kendaraan listrik ketika teknologi ini masih dianggap belum layak secara komersial, Tesla mempertaruhkan banyak hal. Meskipun menghadapi kritik dari berbagai pihak dan skeptisisme pasar pada awalnya, Tesla tetap bertahan dan berani mengambil langkah-langkah berisiko untuk mewujudkan visinya. Salah satu keputusan paling berisiko adalah keputusan untuk berinvestasi besar-besaran dalam membangun pabrik Gigafactory untuk memproduksi baterai listrik secara massal. Langkah ini sangat berisiko karena membutuhkan investasi besar di tengah ketidakpastian permintaan pasar untuk mobil listrik. Namun, langkah tersebut terbukti sukses besar dan memberikan Tesla keuntungan skala besar dalam hal produksi baterai, yang merupakan salah satu komponen paling mahal dalam pembuatan kendaraan listrik.

Selain itu, pendekatan proaktif Tesla dalam merespons regulasi lingkungan juga menunjukkan EO yang kuat. Di saat banyak perusahaan otomotif tradisional berfokus pada kendaraan berbahan bakar fosil, Tesla dengan proaktif memosisikan dirinya sebagai pelopor kendaraan listrik dan energi terbarukan. Keberanian Tesla dalam merespons tantangan lingkungan global dengan menawarkan solusi yang inovatif menunjukkan bahwa perusahaan ini tidak hanya bereaksi terhadap tren, tetapi juga menjadi pemimpin dalam menciptakan tren baru di pasar global.

3. Sinergi Modal Sosial, Kapabilitas Dinamis, dan EO di Tesla

Kesuksesan Tesla dalam memadukan modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *Entrepreneurial Orientation* (EO) memberikan contoh nyata bagaimana ketiga faktor ini dapat bersinergi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Modal sosial Tesla, yang mencakup jaringan luas investor, mitra strategis,

dan dukungan dari berbagai lembaga, memberikan akses ke sumber daya penting seperti pendanaan dan kolaborasi yang diperlukan untuk mempercepat inovasi. Misalnya, kemitraan dengan perusahaan teknologi dan lembaga pemerintah tidak hanya membantu Tesla dalam mengembangkan teknologi baterai yang lebih efisien, tetapi juga dalam mendapatkan dukungan regulasi yang memfasilitasi ekspansi globalnya.

Kapabilitas dinamis Tesla memainkan peran kunci dalam kemampuannya untuk merespons perubahan pasar dan teknologi dengan cepat. Perusahaan ini tidak hanya mampu mengidentifikasi tren baru, tetapi juga beradaptasi dengan tantangan operasional dan lingkungan yang dinamis, seperti fluktuasi permintaan konsumen dan kemajuan teknologi otomotif. Dengan pendekatan yang proaktif terhadap pengembangan produk dan proses, Tesla dapat meluncurkan model baru dan fitur inovatif yang memenuhi kebutuhan konsumen yang terus berkembang, menjaga posisinya di garis depan industri.

Sementara itu, *entrepreneurial orientation* Tesla mendorong inovasi berkelanjutan dan keberanian dalam mengambil risiko, yang telah menjadi ciri khas perusahaan ini. Budaya perusahaan yang mendorong pemikiran kreatif dan eksperimen memungkinkan Tesla untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan mengimplementasikannya dengan cepat. Hal ini tidak hanya membantu Tesla untuk memperkenalkan kendaraan listrik yang menarik perhatian publik, tetapi juga untuk memimpin perubahan dalam industri otomotif global menuju keberlanjutan.

Secara keseluruhan, integrasi modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *entrepreneurial orientation* dalam strategi Tesla menciptakan ekosistem yang mendukung inovasi berkelanjutan dan pertumbuhan yang agresif. Dengan memanfaatkan ketiga faktor ini secara sinergis, Tesla tidak hanya mampu mempertahankan keunggulan kompetitif, tetapi juga menjadi pelopor dalam transformasi industri yang lebih luas, menginspirasi perusahaan lain untuk mengikuti jejaknya dalam menciptakan nilai dan dampak yang positif.

Keberhasilan Tesla adalah contoh yang menginspirasi bagaimana perusahaan yang menerapkan ketiga konsep ini dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan berubah dengan cepat. Kombinasi ini tidak hanya membawa Tesla ke posisi terdepan dalam industri kendaraan listrik, tetapi juga menjadikan perusahaan ini sebagai simbol inovasi dan visi masa depan yang berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Studi kasus Tesla menunjukkan bahwa keberhasilan di era modern sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan modal sosial, mengembangkan kapabilitas dinamis, dan menerapkan *entrepreneurial orientation* secara sinergis. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan ketiga faktor ini akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar, mampu beradaptasi lebih cepat dengan perubahan pasar, dan menciptakan inovasi yang tidak hanya menanggapi permintaan saat ini, tetapi juga membentuk masa depan industri mereka. Dalam konteks bisnis global yang semakin kompleks dan tidak menentu, pendekatan ini memberikan perusahaan landasan yang kuat untuk sukses di masa depan.

D. Memaksimalkan Sinergi untuk Keunggulan Kompetitif

Memaksimalkan sinergi antara modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *Entrepreneurial Orientation* (EO) adalah langkah kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif; sinergi ini memungkinkan perusahaan untuk secara efektif memanfaatkan sumber daya internal dan eksternal, merespons perubahan pasar dengan cepat, dan berinovasi secara terus-menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berubah. Untuk memaksimalkan sinergi ini, perusahaan perlu memastikan bahwa modal sosial mereka—baik itu dalam bentuk jaringan profesional, hubungan dengan pemangku kepentingan, atau kolaborasi dengan mitra strategis—digunakan secara optimal untuk mendukung inovasi dan pertumbuhan bisnis.

Modal sosial yang kuat tidak hanya membuka akses ke sumber daya tambahan, seperti pengetahuan dan teknologi, tetapi juga menciptakan kepercayaan dan kerja sama yang mendalam, yang pada gilirannya mempercepat proses inovasi dan pengambilan keputusan strategis.

Dalam konteks kapabilitas dinamis, perusahaan harus mampu dengan cepat mengadaptasi dan mengonfigurasi kembali aset dan kompetensi mereka sesuai dengan perubahan pasar. Kapabilitas dinamis yang efektif mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi peluang baru, mengintegrasikan informasi dari jaringan modal sosial, dan menyesuaikan strategi serta proses operasional sesuai dengan kebutuhan baru. Misalnya, dalam industri teknologi, perusahaan yang berhasil menggabungkan kapabilitas dinamis dengan modal sosial dapat lebih cepat mengembangkan produk baru yang sesuai dengan tren teknologi terkini, sementara juga mempertahankan fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi bisnis ketika muncul gangguan pasar atau perubahan regulasi.

Dalam konteks UMKM pariwisata di Yogyakarta, Bamboo Village adalah contoh yang mencerminkan kapabilitas dinamis dengan baik. Sebagai sebuah penginapan yang terletak di tengah alam, Bamboo Village tidak hanya menawarkan akomodasi yang unik dengan struktur bambu, tetapi juga pengalaman yang terintegrasi dengan budaya dan lingkungan sekitar. Dengan kemampuan untuk beradaptasi dan mengonfigurasi kembali aset serta kompetensi mereka, Bamboo Village mampu merespons perubahan tren pariwisata yang semakin mengarah pada wisata berkelanjutan dan ramah lingkungan.

Kapabilitas dinamis Bamboo Village terlihat dalam kemampuannya untuk mengidentifikasi peluang baru di pasar. Misalnya, mereka menyadari meningkatnya minat wisatawan terhadap pengalaman lokal yang autentik. Untuk memenuhi kebutuhan ini, mereka menjalin kemitraan dengan komunitas lokal, seperti pengrajin kerajinan tangan dan petani, untuk menawarkan paket wisata yang mencakup kelas memasak tradisional, tur kebun,

dan *workshop* kerajinan. Selain itu, mereka aktif mengintegrasikan informasi dari jaringan modal sosial mereka, seperti umpan balik dari tamu dan rekomendasi dari *influencer*, untuk terus meningkatkan layanan dan penawaran mereka.

Ketika situasi pasar berubah, seperti selama pandemi Covid-19, Bamboo Village menunjukkan fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi dan proses operasionalnya. Mereka memperkenalkan protokol kesehatan yang ketat dan menawarkan paket menginap yang lebih fleksibel, termasuk opsi pembatalan yang mudah dan penawaran spesial untuk wisatawan domestik. Dengan cara ini, mereka tidak hanya menjaga bisnis tetap berjalan, tetapi juga memperkuat hubungan dengan pelanggan yang semakin menghargai keselamatan dan kenyamanan.

Secara keseluruhan, Bamboo Village mengilustrasikan bagaimana UMKM di sektor pariwisata dapat memanfaatkan kapabilitas dinamis untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan konsumen. Dengan mengintegrasikan modal sosial, mengidentifikasi peluang baru, dan menyesuaikan strategi mereka, Bamboo Village berhasil menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi pelanggan dan komunitas lokal, sekaligus meningkatkan daya saing mereka dalam industri pariwisata yang terus berkembang di Yogyakarta.

Entrepreneurial orientation memainkan peran penting dalam mendorong perusahaan untuk secara proaktif mencari peluang dan mengambil risiko yang terukur, yang merupakan inti dari inovasi dan penciptaan keunggulan kompetitif. EO yang kuat mencerminkan keberanian perusahaan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru, mengambil inisiatif strategis, dan berani menghadapi ketidakpastian pasar, semuanya sambil tetap mempertahankan fokus pada pertumbuhan dan keuntungan. Dalam konteks sinergi, EO berfungsi sebagai katalis yang mendorong perusahaan untuk memanfaatkan modal sosial dan kapabilitas dinamis secara agresif, menciptakan lingkungan di mana inovasi dapat tumbuh subur. Perusahaan yang memiliki EO yang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi

risiko, mengubah tantangan menjadi peluang, dan mendorong inovasi di seluruh lini bisnis mereka.

Untuk memaksimalkan sinergi ini dan meraih keunggulan kompetitif, perusahaan harus mengintegrasikan ketiga elemen tersebut ke dalam strategi bisnis mereka secara berkesinambungan. Misalnya, mereka harus mendorong kolaborasi lintas fungsi dan memperkuat jaringan eksternal melalui kemitraan strategis yang memperkaya modal sosial mereka. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan internal mereka melalui investasi dalam kapabilitas dinamis, seperti pengembangan keterampilan baru, implementasi teknologi baru, dan optimalisasi proses bisnis yang memungkinkan mereka untuk merespons perubahan dengan cepat. Pada saat yang sama, budaya EO harus didorong di seluruh tingkat organisasi, di mana inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko dilihat sebagai bagian integral dari cara kerja perusahaan.

Sebuah contoh nyata adalah perusahaan teknologi seperti Amazon, yang memaksimalkan sinergi ini untuk mencapai keunggulan kompetitif yang luar biasa. Dengan modal sosial yang kuat melalui kemitraan dengan berbagai penyedia layanan dan teknologi, kapabilitas dinamis yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dan mengembangkan layanan seperti Amazon Web Services (AWS), serta EO yang agresif dalam mencari peluang pasar baru dan berinovasi di bidang logistik serta *e-commerce*, Amazon telah berhasil mempertahankan posisi terdepan di industri global. Sinergi antara modal sosial, kapabilitas dinamis, dan EO memungkinkan perusahaan untuk selalu berada di garis depan inovasi, menciptakan solusi baru yang menjawab kebutuhan pasar yang terus berkembang.

Secara keseluruhan, memaksimalkan sinergi antara modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *entrepreneurial orientation* memberikan perusahaan kemampuan untuk tidak hanya beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga memimpin perubahan tersebut, menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Dengan

terus mengembangkan dan mengintegrasikan ketiga faktor ini, perusahaan dapat membangun fondasi yang kuat untuk kesuksesan jangka panjang, sekaligus menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

BAB 7

PENUTUP

A. Kesimpulan

Modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *entrepreneurial orientation* merupakan tiga faktor kunci yang saling berinteraksi untuk meningkatkan kinerja bisnis, terutama di kalangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Modal sosial memberikan jaringan dan dukungan yang penting, memungkinkan pelaku bisnis untuk membangun hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan, pemasok, dan mitra. Keterhubungan ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan tetapi juga membuka akses kepada sumber daya yang lebih luas.

Kapabilitas dinamis memungkinkan bisnis untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi yang terus berkembang. Dengan memiliki kemampuan untuk mengubah dan memperbarui proses, produk, dan strategi, perusahaan dapat tetap relevan dan bersaing dalam lingkungan yang penuh tantangan. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, ketidakpastian sering kali menjadi norma, dan mereka yang mampu merespons dengan cepat terhadap perubahan ini akan memiliki keunggulan yang signifikan.

Kapabilitas dinamis ini mencakup tidak hanya kemampuan untuk beradaptasi, tetapi juga kemampuan untuk belajar dari pengalaman. Proses pembelajaran ini sangat penting untuk inovasi berkelanjutan, karena perusahaan yang mampu menganalisis kesalahan dan keberhasilan masa lalu dapat mengembangkan pendekatan yang lebih efektif untuk masa depan. Dengan menciptakan budaya organisasi yang mendukung eksperimen dan pembelajaran, perusahaan dapat mendorong tim untuk berpikir kreatif dan mengeksplorasi ide-ide baru yang dapat mengarah pada peningkatan produk dan layanan.

Selain itu, kapabilitas dinamis juga melibatkan kemampuan untuk mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber, termasuk umpan balik pelanggan, tren industri, dan analisis pasar. Dengan memanfaatkan data ini secara efektif, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan strategis, menyesuaikan tawaran mereka dengan kebutuhan dan harapan pelanggan yang terus berubah. Hal ini tidak hanya membantu dalam mempertahankan pangsa pasar, tetapi juga membuka peluang baru untuk pertumbuhan.

Sementara itu, *Entrepreneurial Orientation* (EO) menciptakan dorongan yang kuat bagi pelaku bisnis untuk mengambil risiko dan mengeksplorasi peluang baru. Sikap ini menjadi pendorong utama dalam dunia kewirausahaan, di mana inovasi dan keberanian untuk mencoba hal-hal baru adalah kunci untuk mencapai kesuksesan. Ketika pelaku bisnis memiliki EO yang tinggi, mereka cenderung untuk tidak hanya mengikuti tren yang ada, tetapi juga menciptakan tren baru yang dapat mengubah cara orang berinteraksi dengan produk dan layanan. Hal ini membantu membangun budaya inovasi yang berkelanjutan dalam organisasi.

Dengan mendorong pelaku bisnis untuk berinovasi dan berani melakukan eksperimen, EO sering kali menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik. Proses eksperimen ini memungkinkan perusahaan untuk menghadapi tantangan dan menemukan solusi yang lebih efektif. Misalnya, ketika sebuah perusahaan mengidentifikasi kekurangan dalam produk yang ada, mereka dapat menggunakan pendekatan eksperimental untuk mengembangkan versi baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas produk, tetapi juga memperkuat hubungan dengan pelanggan yang merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengembangan.

Selain itu, *entrepreneurial orientation* membuka pasar baru dan menciptakan peluang pertumbuhan yang sebelumnya tidak terlihat. Dengan mengadopsi pendekatan yang proaktif, pelaku bisnis dapat menjelajahi segmen pasar yang belum terlayani atau

mengembangkan produk yang dapat memenuhi kebutuhan unik dari kelompok konsumen tertentu. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memperluas jangkauan mereka dan meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, EO tidak hanya berfungsi sebagai pendorong inovasi, tetapi juga sebagai strategi jangka panjang untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan.

Secara keseluruhan, ketiga faktor ini bekerja sinergis untuk meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis. Dengan memanfaatkan modal sosial untuk membangun jaringan, mengembangkan kapabilitas dinamis untuk beradaptasi, dan menerapkan orientasi kewirausahaan untuk berinovasi, pelaku bisnis dapat mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan kesuksesan jangka panjang. Implementasi yang efektif dari ketiga elemen ini akan memfasilitasi tidak hanya kelangsungan hidup tetapi juga kemajuan dan perkembangan usaha dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif.

Secara keseluruhan, ketiga faktor ini bekerja sinergis untuk meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis. Modal sosial berfungsi sebagai fondasi yang kuat, memungkinkan pelaku bisnis untuk membangun jaringan yang luas dan memanfaatkan hubungan yang ada untuk mendapatkan dukungan, sumber daya, dan informasi yang berharga. Dengan memiliki akses ke jaringan ini, perusahaan dapat meningkatkan visibilitas dan reputasi mereka di pasar, serta memperkuat kepercayaan di antara pelanggan dan mitra. Modal sosial tidak hanya membantu dalam memfasilitasi kolaborasi, tetapi juga menciptakan peluang baru untuk inovasi melalui pertukaran ide dan pengalaman.

Selanjutnya, pengembangan kapabilitas dinamis merupakan kunci bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, kemampuan untuk menyesuaikan diri dan merespons dengan efisien adalah hal yang sangat penting. Perusahaan yang memiliki kapabilitas dinamis dapat mengidentifikasi peluang dan tantangan baru, serta mengintegrasikan umpan balik dari pelanggan

untuk meningkatkan produk dan layanan mereka. Dengan demikian, kapabilitas ini memperkuat ketahanan perusahaan dan meningkatkan kemampuannya untuk bertahan dalam persaingan yang ketat.

Terakhir, penerapan orientasi kewirausahaan (EO) menjadi pendorong utama bagi inovasi dan pengembangan produk baru. Dengan mengadopsi sikap yang berani dan proaktif, pelaku bisnis dapat mengeksplorasi ide-ide baru dan menciptakan solusi yang lebih baik bagi pelanggan. Kombinasi dari ketiga elemen ini—modal sosial, kapabilitas dinamis, dan EO—mendukung pencapaian pertumbuhan yang berkelanjutan dan kesuksesan jangka panjang. Implementasi yang efektif dari ketiga elemen ini tidak hanya memastikan kelangsungan hidup bisnis, tetapi juga memfasilitasi kemajuan dan perkembangan usaha dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi semua pemangku kepentingan.

B. Pesan bagi Pelaku Bisnis dan Wirausaha

Sebagai pelaku bisnis dan wirausaha, dalam bisnis berada di garis depan inovasi dan pertumbuhan ekonomi. Dalam menjalankan usaha, penting untuk menyadari bahwa keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh produk atau layanan yang tawarkan, tetapi juga oleh bagaimana mengelola hubungan dan sumber daya yang ada di sekitar Anda. Berikut beberapa pesan yang patut dipertimbangkan:

1. Bangun dan Manfaatkan Modal Sosial

Jalinlah hubungan yang kuat dengan pelanggan, pemasok, dan komunitas Anda. Modal sosial dapat membuka banyak pintu—dari peluang kolaborasi hingga akses ke informasi dan sumber daya yang berharga. Berinvestasilah dalam jaringan yang dapat mendukung pertumbuhan usaha Anda.

2. Kembangkan Kapabilitas Dinamis

Dunia bisnis selalu berubah, dan kemampuan untuk beradaptasi adalah kunci. Tingkatkan keterampilan tim Anda dan tetap awas terhadap tren pasar dan teknologi baru. Dengan kapabilitas

dinamis, Anda dapat merespons perubahan dengan cepat dan memanfaatkan peluang yang muncul.

3. *Adopsi Entrepreneurial Orientation*

Jangan takut untuk mengambil risiko yang diperhitungkan. Sikap kewirausahaan yang proaktif dan inovatif akan membantu Anda menjelajahi ide-ide baru dan memasuki pasar yang belum tergarap. Selalu cari cara untuk memperbaiki produk atau layanan Anda, dan jangan ragu untuk berinovasi.

4. Fokus pada Keberlanjutan

Pertimbangkan dampak bisnis Anda terhadap lingkungan dan masyarakat. Praktik bisnis yang berkelanjutan tidak hanya baik untuk planet ini, tetapi juga dapat meningkatkan reputasi dan loyalitas pelanggan. Bisnis yang bertanggung jawab sosial sering kali menarik minat lebih besar dari konsumen yang peduli.

5. Terus Belajar dan Beradaptasi

Dunia bisnis tidak pernah berhenti berkembang. Luangkan waktu untuk belajar dari pengalaman Anda dan orang lain. Ikuti pelatihan, seminar, dan baca buku yang relevan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan Anda. Fleksibilitas dan kemauan untuk belajar akan memperkuat posisi Anda di pasar.

6. Jaga Keseimbangan

Dalam berwirausaha, penting untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kesehatan mental dan fisik yang baik akan mendukung produktivitas dan kreativitas. Jangan lupakan pentingnya istirahat dan waktu untuk diri sendiri.

Dengan mengintegrasikan modal sosial, kapabilitas dinamis, dan *entrepreneurial orientation* ke dalam strategi bisnis, dapat menciptakan usaha yang tidak hanya sukses, tetapi juga berkelanjutan. Ingatlah bahwa perjalanan kewirausahaan adalah proses, dan setiap langkah yang diambil adalah bagian dari pembelajaran yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P. S. and Seok-Woo Kwon. (2002). *Social Capital: Prospects for a New Concept*. *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- Andrews, Rhys. (2010). *Organizational Social Capital, Structure and Performance*. *Human Relations*, 63(5):583-608., 2017 (<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709342931>).
- Anderson, Alistair R. and Sarah L. Jack. (2002). *The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks: A Glue or a Lubricant?* *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3):193-210.
- Andrews, Rhys. (2010). *Organizational Social Capital, Structure and Performance*. *Human Relations*, 63(5):583-608.
- Anheier, H. and Kendall, J. (2002), *Interpersonal Trust and Voluntary Associations*. *British Journal of Sociology*, 53: 343-362.
- Ansari, Shahzad, Kamal Munir, and Tricia Gregg. (2012). *Impact at the "Bottom of the Pyramid": The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment*. *Journal of Management Studies*, 49(4):813-42.
- Akram, Tayyaba, Shen Lei, Syed Talib Hussain, Muhammad Jamal Haider, and Muhammad Waqar Akram. (2016). *Does Relational Leadership Generate Organizational Social Capital? A Case of Exploring the Effect of Relational Leadership on Organizational Social Capital in China*. *Future Business Journal*, 2(2):116-26.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). *Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?* *Strategic Organization*, 7(1), 75-90. <https://doi.org/10.1177/1476127008100132>
- Armistead, C. and Mapes, J. (1993). *The Impact of Supply Chain Integration on Operating Performance*. *Logistics Information Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 9-14.
- Barratt, M. and Barratt, R. (2011). *Exploring Internal and External Supply Chain Linkages: Evidence from the Field*. *Journal of Operations Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 514-528.
- Barratt, M. and Oke, A. (2007). *Antecedents of Supply Chain Visibility in Retail Supply Chains: A Resource-Based Theory Perspective*.

- Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 6, pp. 1217-1233.
- Barro, R. J. and McCleary, R. M. (2002). *Religion and Political Economy in an International Panel*. National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper No. W8931. Cambridge, MA: Harvard University. Available at: <http://ssrn.com/abstract=312644>.
- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). *Entrepreneurial Orientation: The Making of a Concept*. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(4), 313-321.
- Becker, G. S. (1996). *Accounting for Tastes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beamon, B. M. (1999). *Measuring Supply Chain Performance*. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 275-292.
- Bjornskov, C. and Svendsen, G. T. (2003). *Measuring Social Capital: Is there a Single Underlying Explanation*. Department of Economics Working Paper No. 03/05. Aarhus, Prismet: Aarhus School of Business.
- Bilig, M. S. (2000). *Institutions and Culture: Neo-Weberian Economic Anthropology*. *Journal of Economic Issues* 34(4): 771-778.
- Blyler, Maureen and Russell W. Coff (2003). *Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties that Split Pies*. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 677-86.
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. In Richardson, J. G. (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, Pp. 241-258.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995, July-August). *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 73(4), 57-71.
- Burt, Ronald S. (1982). *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception, and Action*. New York: Academic Press.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cabrera, Elizabeth F. and Angel Cabrera. (2005). *Fostering Knowledge Sharing through People Management Practices*. *The International Journal of Human Resource Management* 16(5):720-35.

- Caridi, M., Crippa, L., Perego, A., Sianesi, A. and Tumino, A. (2010). *Do Virtuality and Complexity Affect Supply Chain Visibility? International Journal of Production Economics*, Vol. 127, No. 2, pp. 372-383.
- Candace, Y. Y., Ngai, E. and Moon, K. (2011). *Supply Chain Flexibility in An Uncertain Environment: Exploratory Findings from Five Case Studies. Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 271-283.
- Chen, X. (2005). *Magic Or Myth? Social Capital and Its Consequences in the Asian, Chinese, and Vietnamese Contexts*. In Mutz, G. and Klump, R. (eds.) *Modernization and Social Transformation in Vietnam: Social Capital Formation and Institutional Building*. Hamburg: Institut für Asienkunde.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Chou, Yuan, K. (2006). *Three Simple Models of Social Capital and Economic Growth. The Journal of Socio-Economics* 35(5):889-912.
- Christopher, M. and Lee, H. (2004). *Mitigating Supply Chain Risk through Improved Confidence. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 34, No. 5, pp. 388-396.
- Christopher, M. and Peck, H. (2004), *Building the Resilient Supply Chain. International Journal of Logistics Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 1-14.
- Coleman, J. S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology Supplementary*, 94: 95-120.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1993). *A Response to Zahra's "Critique and Extension" of the Covin-Slevin Entrepreneurship Model. Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 23-28.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). *Dynamic Capabilities Deconstructed: A Bibliographic Investigation Into the Origins, Development, and Future Directions of the Research Domain. Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187-1204. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq027>.

- D'Aveni, Richard A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.
- Davenport, Sally and Urs Daellenbach. (2011). "Belonging" to a Virtual Research Centre: Exploring the Influence of Social Capital Formation Processes on Member Identification in a Virtual Organization. *British Journal of Management*, 22(1):54-76.
- Delen, D., Hardgrave, B. C. and Sharda, R. (2007). RFID for Better Supply Chain Management through Enhanced Information Visibility. *Production and Operations Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 613-624.
- Duclos, L. K., Vokurka, R. J. and Lummus, R. R. (2003). A Conceptual Model of Supply Chain Flexibility. *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 103, No. 6, pp. 446-456.
- Easterby, S., Mark, Lyles, M. A. and Peteraf, M. A. (2009). *Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions*. *British Journal of Management*, Vol. 20, No. s1, pp. S1-S8.
- Edelman, Linda F., Mike Bresnen, Sue Newell, Harry Scarbrough, and Jacky Swan. (2002). *The Darker Side of Social Capital*. In 3rd European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities.
- Edwards, R. W. (2004). *Measuring Social Capital: An Australian Framework and Indicators*. Canberra.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic Capabilities: What Are They?* *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1021.
- Erickson, B. H. (2004). *The Distribution of Gendered Social Capital in Canada*. In Flap, H. and Volker, B. (eds.) *Creation And Returns Of Social Capital*. London: Routledge, Pp 27-50.
- Field, J. (2003). *Social Capital*. New York: Routledge.
- Flap, H. (2002). *No Man Is an Island*. In Favereau, O. and Lazega, E. (eds.) *Conventions and Structures in Economic Organization: Markets, Networks and Hierarchies*. London: Edward Elgar, Pp. 29-59
- Fukuyama, F. (1995). *Social Capital and the Global Economy*. *Foreign Aff.*, 74, 89.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Glaeser, E. L., Laibson, D. I. and Sacerdote, B. (2002). *An Economic Approach to Social Capital*. *The Economic Journal*, 112: 437-458.

- Gligor, D. M. and Holcomb, M. C. (2012). *Antecedents and Consequences of Supply Chain Agility: Establishing the Link to Firm Performance*. *Journal of Business Logistics*, Vol. 33, No. 4, pp. 295-308.
- Grant, Robert M. (1996). *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. *Organization Science*, 7 (4), 375-87.
- Granovetter, M. S. (1985). *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. *American Journal of Sociology* 91: 481-510.
- Gooderham, Paul N. (2007). *Enhancing Knowledge Transfer in Multinational Corporations: A Dynamic Capabilities Driven Model*. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(1):34-43.
- Grootaert, C. and van Bastelaer, T. (2001). *Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative*. Social Capital Initiative (SCI) Working Paper No. 24. Washington, D.C.: The World Bank.
- Gosain, S., Malhotra, A. and El Sawy, O. A. (2004). *Coordinating for flexibility in E-Business Supply Chains*. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 21, No. 3, pp. 7-45.
- Gosling, J., Purvis, L. and Naim, M. (2010). *Supply Chain Flexibility as a Determinant of Supplier Selection*. *International Journal of Production Economics*, Vol. 128, No. 1, pp. 11-21.
- Gittell, Ross J. and Avis. Vidal. (1998). *Community Organizing: Building Social Capital as a Development Strategy*. Sage Publications. Retrieved November 4, 2017.
- Granovetter, Mark. (1985). *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. *American Journal of Sociology*, 91(3):481-510.
- Granovetter, Mark. (2000). *A Theoretical Agenda for Economic Sociology*.
- Granovetter, Mark S. (1973). *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*, 78(6):1360-80.
- Guiso, L., Sapienza, P. and Zingales, L. (2006). *Does Culture Affect Economic Outcomes? The Journal of Economic Perspectives*, 202: 23-48.
- Halpern, D. (2005). *Social Capital*. Cambridge: Polity Press.

- Hakansson, Hakan and Ivan Snehota. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*.
- Harrison, A. and New, C. (2002). *The Role of Coherent Supply Chain Strategy and Performance Management in Achieving Competitive Advantage: An International Survey*. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 53, No. 3, pp. 263-271.
- Healy, Tom. (2002). *Social Capital: The Challenge of International Measurement-Paper the Measurement of Social Capital at International Level*. Paris.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles*. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). *Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path*. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>.
- Heffron, J. M. (2000). *Beyond Community and Society: The Externalities of Social Capital Building*. *Policy Sciences*, 33: 477-494.
- Hitt, M. A., Ho-Uk Lee and Yucel, E. (2002). *The Importance of Social Capital to the Management of Multinational Enterprises: Relational Networks among Asian and Western Firms*. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3): 353-372.
- Holweg, M., Disney, S., Holmström, J. and Småros, J. (2005). *Supply Chain Collaboration: Making Sense of the Strategy Continuum*. *European Management Journal*, Vol. 23, No. 2, pp. 170-181.
- Hopkins, L. (2002). *What Is Social Capital?* Institute for Social Research (ISR) Working Paper No. 2. University of Michigan, Michigan: Institute of Social Research. Available at: http://www.sisr.net/publications/workingpapers/No2_LH_final.PDF.
- Inkpen, A. C. and E. W. K. Tsang. (2005). *Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer*. *Academy of Management Review*, 30(1):146-65.
- Jenkins, Richard. (2004). *Membaca Pikiran Pierre Bourdieu*. Yogyakarta: KreasiWacana.

- Jüttner, U. and Maklan, S. (2011). *Supply Chain Resilience in the Global Financial Crisis: An Empirical Study*. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 246-259.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). *Introduction: On the Nature and Scope of Dynamic Capabilities*. *Industrial & Corporate Change*, 19(4), 1175-118.
- Khandwalla, P. N. (1972). *The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls*. *Journal of Accounting Research*, 275-285.
- Kent, J. L. and Mentzer, J. T. (2003). *The Effect of Investment in Interorganizational Information Technology in a Retail Supply Chain*. *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, No. 2, pp. 155-175.
- Krishna, Anirudh and Elizabeth Shrader. (1999). *Social Capital Assessment Tool*. In Conference on Social Capital and Poverty Reduction, Washington D.C.
- Kilby, P. (2002). *Social Capital and Civil Society*. Canberra: ANU.
- Kumar, V., Fantazy, K. A., Kumar, U. and Boyle, T. A. (2006). *Implementation and Management Framework for Supply Chain Flexibility*. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 303-319.
- Lang, R. E., & Hornburg, S. P. (1998). *What Is Social Capital And Why Is It Important To Public Policy?* *Housing Policy Debate*, 9(1), 1-16.
- Lazarova, Mila and Sully Taylor. (2009). *Boundaryless Careers, Social Capital, and Knowledge Management: Implications for Organizational Performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1):119-39.
- Lee, H. L., So, K. C. and Tang, C. S. (2000). *The Value of Information Sharing in a Two-Level Supply Chain*. *Management Science*, Vol. 46, No. 5, pp. 626-643.
- Lee, H. L. and Whang, S. (2000). *Information Sharing in a Supply Chain*. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 79-93.
- Lee, D. Y., & Tsang, E. W. (2001). *The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth*. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
- Lee, R. and O. Jones. (2008). *Networks, Communication and Learning during Business Start-up: The Creation of Cognitive Social Capital*. *International Small Business Journal*, 26(5):559-94.

- Lee, S. M., Rha, J. S., Choi, D. and Noh, Y. (2013). *Pressures Affecting Green Supply Chain Performance. Management Decision.*
- Leih, S., & Teece, D. (2016). *Campus Leadership and the Entrepreneurial University: A Dynamic Capabilities Perspective. Academy of Management Perspectives*, 30(2), 182-210. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0022>.
- Lefebvre, Virginie Marie, Douglas Sorenson, Maeve Henschion, and Xavier Gellynck. (2016). *Social Capital and Knowledge Sharing Performance of Learning Networks. International Journal of Information Management*, 36(4):570-79.
- Li, D. and Liu, J. (2013). *Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China. Journal of Business Research.*
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Lin, C. T., Chiu, H. and Chu, P. Y. (2006). *Agility Index in the Supply Chain. International Journal of Production Economics*, Vol. 100, No. 2, pp. 285-299.
- Lings, I., Wilden, R., & Gudergan, S. (2009). *The Effects of Sensing and Seizing of Market Opportunities and Reconfiguring Activities on The Organisational Resource Base. Proceedings of Australian and New Zealand Marketing Academy Conference 2009.* Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/29709/>.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Luo, Y. (2000). *Dynamic Capabilities in International Expansion. Academy of Management*, 35(4), 355-378.
- Malhotra, M. K. and Mackelprang, A. W. (2012). *Are Internal Manufacturing and External Supply Chain Flexibilities Complementary Capabilities? Journal of Operations Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 180-200.
- Marsh, S. J., & Stock, G. N. (2003). *Building Dynamic Capabilities in New Product Development Through Intemporal Integration. Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 136-148.
- Marsh, S. J., & Stock, G. N. (2006). *Creating Dynamic Capability: The Role of Intertemporal Integration, Knowledge Retention,*

- and Interpretation. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 422-436. doi:10.1111/j.540-5885.2006.00214.
- Mason, S. J., Cole, M. H., Ulrey, B. T. and Yan, L. (2002), *Improving Electronics Manufacturing Supply Chain Agility through Outsourcing*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 32, No. 7, pp. 610-620.
- Mccrea, B. (2005). *EMS Completes the Visibility Picture*. *Logistics Management*, Vol. 44, No. 6, pp. 57-61.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., & Toulouse, J. M. (1985). *Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms*. *American Journal of Small Business*, 10(3), 47-62.
- Nahapiet, Janine and Sumantra Ghoshal. (1998). *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. *Academy of Management Review*, 23(2):242.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2002). *Evolutionary Theorizing in Economics*. *The Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 23-46.
- Newton, K. (2001). *Trust, Social Capital, Civil Society, and Democracy*. *International Political Science Review*, 22: 201-214.
- OECD. (2002) *Social Capital: The Challenge of International Measurement*. Paris (France): OECD. Available at: <http://www.oecd.org/dataoecd/2/47/2380584.pdf>.
- Patel, P. C., Terjesen, S. and Li, D. (2012). *Enhancing Effects of Manufacturing Flexibility through Operational Absorptive Capacity and Operational Ambidexterity*. *Journal of Operations Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 201-220.
- Patterson, K. A., Grimm, C. M. and Corsi, T. M. (2004). *Diffusion of Supply Chain Technologies*. *Transportation Journal*, Vol. 43, No. 3, pp. 5-23.
- Pelling, Mark and Chris High. (2005). *Understanding Adaptation: What Can Social Capital Offer Assessments of Adaptive Capacity?* *Global Environmental Change*, 15(4):308-19.
- Paxton, P. (2002). *Social Capital and Democracy: An Interdependent Relationship*. *American Sociological Review*, 67(2): 254-277.
- Pichler, F. and Wallace, C. (2007). *Patterns of Formal and Informal Social Capital in Europe*. *European Sociological Review*, 23(4).

- Pisano, G. P. (2015). *A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition*. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper (16-036). Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2667018.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Portes, A. (2000, March). *The Two Meanings of Social Capital*. In *Sociological Forum* (Vol. 15, pp. 1-12). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
- Prater, E., Biehl, M. and Smith, M. A. (2001). *International Supply Chain Agility-Tradeoffs Between Flexibility and Uncertainty*. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 5/6, pp. 823-839.
- PRI. (2005). *Social Capital as a Public Policy Tool*. PRI Project Report. Toronto: Policy Research Initiative (PRI).
- Putnam, R. D. (1993). *The Prosperous Community*. *The American Prospect*, 4(13), 35-42.
- Putman, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). *Continuous "Morphing": Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function*. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.
- Sanchez, R. (2007). *Strategic Flexibility in Product Competition*. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. S1, pp. 135-159.
- Sander, T. H. (2002). *Social Capital and New Urbanism: Leading a Civic Horse to Water*. *National Civic Review*, 91: 213-221.
- Sausen, K., Tomczak, T., & Herrmann, A. (2005). *Development of a Taxonomy of Strategic Market Segmentation: A Framework for Bridging the Implementation Gap Between Normative Segmentation and Business Practice*. *Journal of Strategic Marketing*, 13(3), 151-173.

- Schneider, Jo Anne. (2006). *Social Capital and Welfare Reform: Organizations, Congregations, and Communities*. Columbia University Press.
- Schreyögg, G. and Kliesch-Eberl, M. (2007). *How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual Process Model of Capability Dynamization*. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 9, pp. 913-933.
- Schmid, A. A. (2002). *Using Motive to Distinguish Social Capital from Its Outputs*. *Journal of Economic Issues*, 36: 747-768.
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). *The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159.
- Sethi, A. and Sethi, S. (1990). *Flexibility in Manufacturing: A Survey*. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, Vol. 2, No. 4, pp. 289-328.
- Shapiro, C. (1989). *The Theory of Business Strategy*. *RAND Journal of Economics*, 20(1), 125-137.
- Sharp, J., Irani, Z. and Desai, S. (1999). *Working Towards Agile Manufacturing in the UK Industry*. *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, No. 1, pp. 155-169.
- Sitton, John. (2003). *Habermas and Contemporary Society*. New York: Palgrave MacMillan.
- Slangen, L. H. G., van Kooten, G. C. and Suchanek, P. (2004). *Institutions, Social Capital and Agricultural Change in Central and Eastern Europe*. *Journal of Rural Studies*, 20(2): 245-256.
- Småros, J., Lehtonen, J.-M., Appelqvist, P. and Holmström, J. (2003). *The Impact of Increasing Demand Visibility on Production and Inventory Control Efficiency*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 336-354.
- Sobel, J. (2002). *Can We Trust Social Capital?* *Journal of Economic Literature*, 40(1): 139-154.
- Stalk, G., Jr. (2006, September). *Curveball Strategies to Fool the Competition*. *Harvard Business Review*, 84(9), 114-122.

- Stevenson, M. and Spring, M. (2007). *Flexibility from a Supply Chain Perspective: Definition and Review*. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 27, No. 7, pp. 685-713.
- Svendsen, G. L. H. and Svendsen, G. T. (2005). *The Creation and Destruction of Social Capital: Entrepreneurship, Cooperative Movements, and Institutions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Swafford, P. M., Ghosh, S. and Murthy, N. (2006). *The Antecedents of Supply Chain Agility of a Firm: Scale Development and Model Testing*. *Journal of Operations Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 170-188.
- Swafford, P. M., Ghosh, S. and Murthy, N. (2008). *Achieving Supply Chain Agility through It Integration and Flexibility*. *International Journal of Production Economics*, Vol. 116, No. 2, pp. 288-297.
- Swamidass, P. M. and Newell, W. T. (1987). *Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model*. *Management Science*, Vol. 33, No. 4, pp. 509-524.
- Szreter, S. and Michael Woolcock. (2004). *Health by Association? Social Capital, Social Theory, and the Political Economy of Public Health*. *International Journal of Epidemiology*, 33(4):650-67.
- Taylor, Sully. (2007). *Creating Social Capital in MNCs: The International Human Resource Management Challenge*. *Human Resource Management Journal*, 17(4):336-54.
- Tsai, W. and S. Ghoshal. (1998). *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*. *Academy of Management Journal*, 41(4):464-76.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319- 1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York, NY: The Oxford University Press.

- Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). *Social Capital and Value Creation: The Role of Intra-Firm Networks*. *Academy of Management Journal*, 41(4): 464-476.
- Turner, J. H. (2000). *The Formation of Social Capital*. In Dasgupta, P. and Serageldin, I. (eds.) *Social Capital: A Multifaceted Perspective*. Washington, D.C.: The World Bank, Pp. 94-146.
- Uphoff, N. (2000). *Understanding Social Capital: Learning from the Analysis and Experience of Participation*. In Dasgupta, P. and Serageldin, I. (eds.) *Social Capital: A Multifaceted Perspective*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Uphoff, N. and Wijayarathna, C. M. (2000). *Demonstrated Benefits from Social Capital: The Productivity of Farmer Organizations in Gal Oya, Sri Lanka*. *World Development*, 28: 1875-1890.
- Van Schaik, T. (2002). *Social Capital in the European Value Study Surveys*. Country paper prepared for the OECD-ONS international conference on Social Capital Measurement, London, 25-27 September 2002. Tilburg: Tilburg University.
- Van Oorschot, W., Arts, W. and Gelissen, J. (2006). *Social Capital in Europe. Measurement and Social and Regional Distribution of a Multifaceted Phenomenon*. *Acta Sociologica: Journal of the Nordic Sociological Association: Special Issue on Social Capital*, 49(2): 149-166.
- Vickery, S. K., Dröge, C. and Markland, R. E. (1997). *Dimensions of Manufacturing Strength in the Furniture Industry*. *Journal of Operations Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 317-330.
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2012). *The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review*. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), p. 31-51. doi:10.1111/j.1468-2370-2007.00201.x.
- Weber, M. M. (2002). *Measuring Supply Chain Agility in the Virtual Organization*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 32, No. 7, pp. 577-590.
- Wei, H. L. and Wang, E. T. G. (2010). *The Strategic Value of Supply Chain Visibility: Increasing the Ability to Reconfigure*. *European Journal of Information Systems*, Vol. 19, No. 2, pp. 238-249.

- Winter, S. G. (2003). *Understanding Dynamic Capabilities*. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>.
- Woolcock, M. (1998). *Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework*. *Theory and Society*, 27(2), 151-208.
- Woolcock, M. (2001). *The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes*. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1): 1-17.
- Woolcock, M. and Narayan, D. (2000). *Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy*. *The World Bank Research Observer*, 15(2): 225-249.
- Yang, K. (2007). *Individual Social Capital and Its Measurement in Social Surveys*. *Survey Research Methods* 1(1): 19-27.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. and Sivayoganathan, K. (2004). *Agile Supply Chain Capabilities: Determinants of Competitive Objectives*. *European Journal of Operational Research*, Vol. 159, No. 2, pp. 379-392.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran, A. (1999). *Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes*. *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, No. 1, pp. 33-43.
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. and Cang, S. (2013). *A Relational Study of Supply Chain Agility, Competitiveness and Business Performance in the Oil And Gas Industry*. *International Journal of Production Economics*.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidson, P. (2006). *Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x.
- Zollo, M. and Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 339-351.
- Zott, Christoph. (2003). *Dynamic Capability and The Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study*. *Strategic Management Journal*, 24 (3), 97-125.

GLOSARIUM

- Kapabilitas Dinamis: Kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat dan mencerminkan kemampuan organisasi untuk mencapai bentuk-bentuk keunggulan kompetitif yang baru dan inovatif dengan mempertimbangkan ketergantungan jalur dan posisi pasar.
- Orientasi Kewirausahaan : Kewirausahaan yang memiliki risiko yang lebih besar dari jenis perusahaan lainnya, maka perusahaan tersebut akan menjadi lebih proaktif dalam mencari peluang bisnis baru.
- Modal Sosial : Sekumpulan sumber daya aktual atau potensial yang terkait dengan kepemilikan suatu jejaring yang tahan lama dari hubungan-hubungan yang sudah terlembagakan yang berawal dari pengenalan dan pengakuan yang saling menguntungkan.
- Inovasi : Kreativitas dalam melakukan perubahan dan bernilai komersial.
- Kewirausahaan : Proses menciptakan, mengembangkan, dan mengelola usaha atau bisnis dengan tujuan untuk menghasilkan keuntungan dan memberikan nilai. Kewirausahaan melibatkan pengidentifikasian peluang, pengambilan risiko, serta inovasi dalam menciptakan produk atau layanan baru.

Kinerja Bisnis	: Ukuran seberapa efektif dan efisien suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, terutama dalam menciptakan nilai dan keuntungan bagi pemangku kepentingan.
Keunggulan Kompetitif	: Kondisi atau faktor yang memungkinkan suatu perusahaan untuk lebih unggul dibandingkan pesaingnya dalam pasar tertentu.
Risiko	: Kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat mengakibatkan kerugian, kerusakan, atau dampak negatif terhadap individu, organisasi, atau investasi.
Usaha Kecil dan Menengah (UKM)	: Jenis usaha yang memiliki skala kecil hingga menengah, yang umumnya ditandai dengan jumlah tenaga kerja, omzet, dan aset yang relatif rendah dibandingkan dengan perusahaan besar.
Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (<i>Corporate Social Responsibility - CSR</i>)	: Konsep di mana perusahaan mengintegrasikan perhatian terhadap isu sosial, lingkungan, dan ekonomi dalam operasi dan interaksi mereka dengan pemangku kepentingan.
Strategi	: Rencana atau pendekatan yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.
Pangsa pasar	: Persentase atau proporsi dari total penjualan dalam suatu industri atau pasar tertentu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan atau merek.