

## PERAN INTELLECTUAL CAPITAL DAN INNOVATIVE BEHAVIOR UNTUK MENINGKATKAN OPPORTUNITY CAPTURE PADA INDUSTRI PERHOTELAN

Wahyudi Henky Soeparto \*)

Thomas Stefanus Kaihatu \*)

### Abstract

The tourism business in the city of Surabaya, especially the hotel industry, has been hit badly by the Covid-19 pandemic where hotel occupancy rates fell to their lowest level. However, efforts must be made to keep the wheels of the organization running in the face of this difficult situation. Therefore, hotel business actors must make something innovative so that hotels can continue to operate and have a competitive edge. This study attempts to analyze the factors that can generate the ability to opportunity capture through the implementation of innovative behavior which in turn is also driven by various types of intellectual capital at each organizational level such as human capital, organizational capital and social capital. This research is a quantitative study and uses the Generalized Structured Component Analysis (GSCA) method to process research data that has been collected from 74 hotels in the city of Surabaya. Of the four hypotheses developed in this study, only three hypotheses can be accepted, namely human capital has a positive effect on innovative behavior, social capital has a positive effect on innovative behavior, and innovative behavior has a positive effect on opportunity capture. While the hypothesis which states that organizational capital has a positive effect on innovative behavior is not proven.

**Keywords:** *intellectual capital; human capital; organizational capital; social capital; innovative behavior; opportunity capture; industri perhotelan*

### Pendahuluan

Bisnis pariwisata di seluruh wilayah Indonesia mengalami pukulan telak dengan adanya pandemi Covid-19 tidak terkecuali di kota Surabaya. Tingkat hunian hotel di Surabaya terjun bebas hingga level terendah karena berkurangnya jumlah tamu yang

\*) *Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Ciputra Surabaya, Indonesia*

menginap serta kegiatan bisnis di hotel (Alexander, 2020). Memang, untuk pasar hotel di Surabaya sangat bergantung pada kegiatan perusahaan dan belanja pemerintahan (*government spending*) mengingat karakteristik kota Surabaya sebagai kota bisnis dan pemerintahan.

Namun demikian, hotel tidak boleh tinggal diam menghadapi situasi yang sulit di masa pandemi ini. Oleh karena itu, pelaku usaha hotel harus membuat sesuatu yang inovatif agar hotel tetap dapat terus beroperasi dan memiliki daya saing. Dalam skenario semacam ini, penting sekali untuk meninjau faktor-faktor yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif melalui proses inovasi, didukung oleh perilaku yang inovatif, yang pada gilirannya didorong oleh berbagai jenis *intellectual capital* di masing-masing tingkatan organisasi.

Daya saing bisnis biasanya ditunjukkan melalui kemampuan untuk memproduksi dan menjual dengan harga rendah, dan memberikan karakter unik pada produk atau jasanya (Porter & Kramer, 2006), yang merupakan faktor pembeda dalam kinerja persaingan dengan para pesaingnya (Rubio & Aragón, 2009). Oleh karena itu, mengetahui karakteristik faktor internal di mana perusahaan dapat menghasilkan perubahan dan meningkatkan efisiensi menjadi hal yang sangat diperlukan (Porter, 1990) Dengan demikian, teori Resource Based View (RBV) menjadi sangat penting dimana semakin tinggi kinerja perusahaan merespon ketersediaan sumber daya yang ada, maka keunggulan bersaing yang berkelanjutan semakin dapat direpresentasikan dari waktu ke waktu (Barney, 1991; Chevalier-Roignant et al., 2013).

Menurut Orfila-Sintes & Mattsson (2009), keunggulan bersaing yang berkelanjutan berasal dari proses inovasi, di mana dimungkinkan untuk menghasilkan sumber daya dan kapasitas yang tidak mudah ditemukan di pasar, sehingga pesaing tidak akan dapat menggunakannya, mendorong situasi efisiensi yang lebih besar. Proses inovasi membutuhkan sumber daya dan aset perusahaan yang terintegrasi dengan kemampuan, karyawan dan pemilik sehingga menunjukkan adanya relevansi *intellectual capital* sebagai sumber keunggulan kompetitif (Barney, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Moore & Penrose, 1960; Peteraf, 1993). Kondisi tersebut menjadi dasar pemikiran bahwa melalui RBV dimungkinkan untuk menjelaskan dinamika perkembangan perusahaan dengan memberikan perhatian khusus pada pengetahuan mereka saat ini.

Studi ini mencoba untuk untuk menganalisa berbagai jenis *intellectual capital* dan kontribusinya pada perilaku inovatif di hotel, yang tentunya berujung pada peningkatan daya saing sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif. Studi ini difokuskan pada hotel-hotel

di Surabaya, mengingat karakteristik wilayahnya yang juga memiliki potensi pengembangan kegiatan wisata, seperti wisata budaya dan *heritage*, yang belum sepenuhnya dimanfaatkan dengan maksimal. Program-program perbaikan harus dilakukan dimana penguatan kualitas, proses produktif, organisasi dan inovasi terus diipromosikan.

## **Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis**

### ***Intellectual Capital***

*Intellectual capital* dalam beberapa literature yang berbeda digunakan dalam beberapa istilah seperti *working knowledge* (Davenport & Prusak, 1998), *intellectual assets* (Davenport et al., 2003), *knowledge asset* (Kamasak & Yucelen, 2009), dan *intellectual property* (Roy & Sivakumar, 2011), namun definisinya kurang lebih serupa yaitu saham atau modal perusahaan atau organisasi yang berbasis pada pengetahuan (Widyaningrum, 2004). Dengan kata lain, *intellectual capital* merupakan aset tidak berwujud berupa sumber daya informasi serta pengetahuan yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan bersaing serta kinerja perusahaan.

Proses inovasi membutuhkan partisipasi baik pada tingkat individu maupun organisasi (Anderson et al., 2014; Elidemir et al., 2020), yang berdampak pada munculnya kebutuhan untuk menghasilkan integrasi pengetahuan individu ke struktur organisasi, sehingga pengetahuan merupakan sumber strategis yang paling signifikan (Grant, 1996a). Dalam pengertian tersebut, akumulasi dari semua pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan untuk memperoleh keunggulan kompetitif merupakan salah satu konseptualisasi *intellectual capital* (Stewart & Losee, 1994; D. Wang & Chen, 2013; Youndt et al., 2004). Demikian pula, penciptaan dan transfer pengetahuan telah diidentifikasi sebagai elemen sentral dari keuntungan organisasi (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Dalam *Knowledge-based Theory* milik Grant (1996b) disebutkan bahwa perusahaan memiliki peran koordinasi untuk mengintegrasikan pengetahuan khusus yang ada pada individu. Dalam teori ini, karakteristik yang mengacu pada pengetahuan dievaluasi dalam kaitannya dengan transferabilitas (terutama di dalam perusahaan), agregasi, kepantasan, spesialisasi dalam akuisisi, produksi, dan koordinasi di perusahaan. Perusahaan adalah entitas pencipta pengetahuan, yang seharusnya mampu untuk membuat dan menggunakan pengetahuan tersebut sebagai sumber terpenting bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan, karena melalui pengetahuan dan keterampilan itulah perusahaan dapat berinovasi (Nonaka et al., 2000).

*Intellectual capital* sebagai sekumpulan pengetahuan yang tersedia di organisasi dapat dibagi menjadi tiga jenis yaitu *human capital*, *organizational capital*, dan *social capital* (Youndt et al., 2004). *Human capital* mengacu pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki dan digunakan secara efektif oleh individu dalam organisasi (Becker, 1962; Psacharopoulos & Schultz, 1972). Peningkatan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu atau karyawan akan menghasilkan potensi yang lebih besar untuk memperoleh kinerja organisasi yang lebih baik (Youndt et al., 2004). Dengan demikian, *human capital* pada level yang lebih tinggi (supervisor dan manajer) diharapkan juga memiliki keterampilan dan kemampuan yang lebih baik melalui banyaknya pelatihan sehingga dapat menciptakan pengetahuan baru (H. K. Wang et al., 2008), melalui dinamisasi proses produktif, layanan atau organisasi, dengan mempertanyakan apa yang ada dan mencari solusi yang lebih baik untuk masalah sehari-hari (Tushman & Anderson, 1986). Sehingga dapat ditarik benang merahnya bahwa *human capital* merupakan pilar fundamental dari perilaku inovatif, mengingat *human capital* merupakan faktor yang memungkinkan dalam proses penciptaan atau mengadopsi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu, yang pada akhirnya dapat dianggap sebagai inovasi. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka hipotesis pertama penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Human capital berpengaruh positif terhadap innovative behavior

Selain *human capital*, komponen kedua dari *intellectual capital* adalah *organizational capital* yang mencakup semua sumber daya, struktur organisasi dan praktek organisasi yang dapat memaksimalkan hubungan antara individu dan elemen-elemen yang mengelilinginya (Kartika et al., 2019). Salah satu faktor yang dapat mengintervensi *organizational capital* adalah budaya organisasi (Junita, 2016), karena mengandung nilai-nilai seperti kepercayaan, transparansi, pikiran terbuka, kesempatan belajar dari kesalahan, dan pada saat yang sama memungkinkan eksplorasi dan eksperimen dengan adanya kerjasama dan bantuan dalam organisasi (Friedman et al., 2001; Wiig, 2012).

Lingkungan organisasi dengan gambaran karakteristik seperti yang dijelaskan di atas dan mencerminkan *organizational capital* yang lebih besar akan lebih memungkinkan untuk menghasilkan ruang untuk mempertanyakan norma yang telah ditetapkan, mengusulkan dan mencari cara baru untuk berpikir dan belajar, dan proses kreatif yang berujung pada inovasi dan serta memberikan dampak positif terhadap perilaku inovatif (Liu, 2017). Hal inilah yang menjadi dasar dari hipotesis kedua penelitian ini:

## H2: Organizational capital berpengaruh positif terhadap innovative behavior

Komponen terakhir dari *capital intellectual* adalah *social capital* yang dapat dilihat dalam berbagai mekanisme integrasi sosial, yang memfasilitasi hubungan dengan kompetitor, *supplier*, *customer*, dan *stakeholder* lainnya. Mekanisme-mekanisme tersebut berkontribusi pada proses akuisisi, asimilasi, transformasi dan eksploitasi pengetahuan (Sun & Anderson, 2010; Zahra & George, 2002), sehingga dinamika untuk menghasilkan ide atau proses peninjauan yang nyaman untuk membuat perubahan dapat terfasilitasi. Proses hubungan sosial, baik internal maupun eksternal kepada organisasi khususnya di bidang pariwisata dipandang sangat mendasar, mengingat kemudahan dan kegunaan ilmu yang dapat dibagikan antar karyawan (Cheng et al., 2011). Hubungan tersebut tidak hanya memungkinkan aliran pengetahuan, tetapi secara internal, interaksi yang intensif antar anggota organisasi akan mendorong terwujudnya kreativitas (Madjar, 2005).

Doh & Acs (2010) menjelaskan lebih lanjut bahwa pada tingkat hubungan eksternal atau dengan perusahaan lain, proses inovasi dapat juga didorong oleh *social capital*. Serupa dengan pandangan Doh & Acs (2010) tersebut, Landry et al. (2002) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa suatu organisasi dengan *social capital* yang rendah akan mengalami kesulitan terkait dengan biaya transaksi yang lebih mahal, pencarian informasi, negosiasi dan pengambilan keputusan, sehingga *social capital* dapat memfasilitasi terciptanya *intellectual capital* baru; Sebaliknya, suatu organisasi dengan *social capital* yang tinggi akan unggul dalam penguasaan pasar baru dan berbagi *intellectual capital* (Nahapiet & Ghoshal, 1998), dan diharapkan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku inovasi organisasi (Landry et al., 2002), mengingat besarnya akses terhadap perkembangan pengetahuan yang terkait dengan dengan proses, layanan, atau produk. Kondisi seperti inilah yang oleh artikel ini dijadikan dasar dalam mengembangkan hipotesis ketiga yaitu:

## H3: Social capital berpengaruh positif terhadap innovative behavior

### ***Innovative Behavior***

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan yang unggul adalah dengan memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991), sehingga perusahaan perlu memiliki sumber daya, keterampilan, kompetensi atau kapabilitas yang unik dan berbeda dibandingkan kompetitor. Dengan demikian, menganalisis proses inovasi di perusahaan menjadi hal yang sangat penting (Tohidi & Jabbari, 2012), mengingat

bahwa inovasi adalah pengenalan produk baru atau yang ditingkatkan secara signifikan, proses, metode pemasaran atau metode organisasi baru, dalam praktik internal perusahaan atau dalam hubungan eksternalnya (OECD, 2009).

Inovasi juga berkaitan dengan produksi, adopsi atau implementasi ide-ide yang berguna (Dogan, 2017). Bagi sebuah organisasi, inovasi menyangkut sesuatu hal yang baru, namun tidak harus baru di pasar dan dikembangkan oleh organisasi atau tidak (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009), dan hal inilah yang dinamakan penciptaan peluang usaha baru yang merupakan roh dari upaya inovasi. Organisasi yang memiliki kemampuan berinovasi adalah organisasi yang telah memiliki budaya menumbuhkan sikap keterbukaan terhadap ide-ide baru pada anggota organisasinya (Verhees & Meulenbergh, 2004).

Salah satu tahapan penting dari proses inovasi adalah inisiasi yang didalamnya mengandung unsur budaya keterbukaan terhadap inovasi itu sendiri (Hage, 1999). Contoh dari keterbukaan tersebut adalah organisasi bersedia untuk mengimplementasikan inovasi dan mampu beradaptasi terhadap perubahan sebagai dampak dari penerapan inovasi tersebut (Ven, 1986).

### ***Opportunity Capture***

Teori RBV menganggap bahwa perusahaan pada dasarnya heterogen dalam hal layanan dan produk, potensi dan sumber daya produktif yang dapat mereka akses dan juga dapat dibuang sesuai dengan keputusan administratif dalam konteks pencarian sumber keuntungan perusahaan (Moore & Penrose, 1960). Oleh karena itu, sumber keuntungan yang sebenarnya terletak pada kapasitas manajerial yang memungkinkan untuk memperoleh kompetensi untuk beradaptasi terhadap peluang yang berubah (Prahalad & Hamel, 2009). Teori RBV menekankan pada pilihan strategis, dimana manajemen perusahaan bertanggung jawab untuk "mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan sumber daya utama untuk memaksimalkan kinerja" (Chevalier-Roignant et al., 2013).

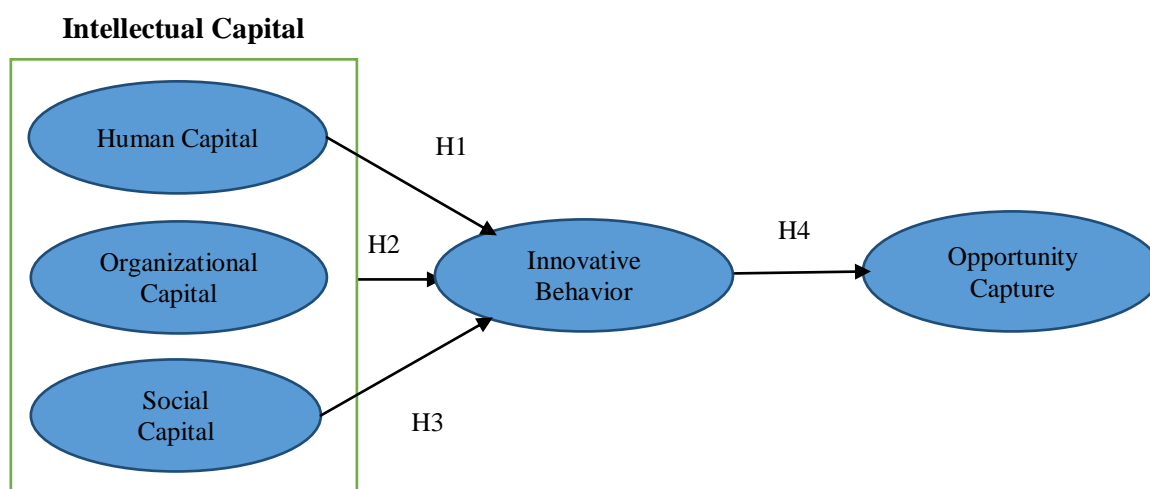
*Opportunity capture* dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mencari dan merespon secara efektif dan cepat terhadap peluang yang disajikan kepada perusahaan dengan tujuan untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik (Short et al., 2010). *Opportunity capture* yang efektif memerlukan persiapan yang matang dan membutuhkan investasi sumber daya yang langka dengan harapan investasi tersebut akan berbuah hasil di masa yang depan (Shane & Venkataraman, 2007).

Oleh karena itu kemampuan hotel untuk menangkap peluang menjadi hal yang sangat penting ketika membangun dinamika yang mendukung daya saing melalui proses yang dipengaruhi oleh *innovative behavior* organisasi.

H4: Innovative behavior berpengaruh positif terhadap opportunity capture.

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas, maka kerangka model penelitian ini digambarkan pada Gambar 1.

**Gambar 1. Model Penelitian**



### Metode Penelitian

Sampel yang dijadikan responden penelitian ini diambil dari populasi organisasi hotel bintang di Surabaya. Berdasarkan data BPS Surabaya (2019), populasi jumlah hotel bintang di Surabaya totalnya mencapai 103 hotel. Dari total jumlah hotel tersebut, hotel bintang tiga yang mendominasi yaitu sebanyak 42 hotel (40,8%), disusul secara berturut-turut hotel bintang 2 sebanyak 29 hotel (28,2%), hotel bintang 4 sebanyak 20 hotel (19,4%), hotel bintang 5 sebanyak 7 hotel (6,8%), dan terakhir hotel bintang 1 yang hanya 5 hotel (4,9%).

Berdasarkan total populasi tersebut, maka sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 82 hotel dengan *margin of error* sebesar 5% atau 0,05. Selanjutnya, 82 hotel tersebut kemudian dibagi secara proporsional sesuai urutan jumlah terbanyak sebagai dasar pendistribusian kuesioner.

Tahapan pengumpulan data dimulai pada bulan November 2019 – Januari 2020 mulai dari penyebaran kuesioner ke hotel-hotel yang telah dipilih sebagai sampel hingga pengumpulan kembali kuesioner-kuesioner yang telah disebarkan tadi. Masing-masing hotel

menerima 1 kuesioner yang ditujukan kepada manajer HRD baik yang dikirimkan secara langsung kepada pihak hotel maupun melalui email. Teknis pengisian dan siapa yang berhak mengisi kuesioner tersebut merupakan kewenangan pihak manajemen hotel sepenuhnya. Jawaban atas pernyataan dalam kuesioner dibuat dalam bentuk skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu, 4 = setuju, 5 = sangat setuju)

Dari total 82 kuesioner yang telah disebarluaskan tersebut, ada 77 kuesioner yang berhasil dikumpulkan (93,9%). Sebanyak 3 kuesioner terpaksa tidak diikutsertakan dalam pengolahan data karena tidak terisi dengan lengkap, sehingga total kuesioner yang akhirnya dapat dijadikan data penelitian ini sebanyak 74 kuesioner seperti yang disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Distribusi Sampel Penelitian**

<b>Klasifikasi Hotel</b>	<b>Jumlah Sampel</b>
Bintang 3	29
Bintang 2	19
Bintang 4	16
Bintang 5	6
Bintang 1	4

Analisis data ditujukan untuk mengidentifikasi jenis hubungan dan pengaruhnya antara komponen *human capital*, *organizational capital*, *social capital*, *innovative behavior*, dan *opportunity capture*. Verifikasi statistik hipotesis dievaluasi melalui analisis *SEM* berbasis *GSCA* (*General Structured Component Analysis*). *Output* yang dihasilkan *GSCA* berupa validitas dan reliabilitas (*measure of fit* pada *measurement model*), *structural model*, dan *overall model* (Hwang et al., 2017; Hwang & Takane, 2014). Estimasi model dicirikan oleh kemampuannya untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk yang umumnya disebut variabel laten dengan cara analisis korelasi antar konstruk yang dapat dikuantifikasi.

Indikator-indikator untuk mengukur keseluruhan variabel penelitian telah disesuaikan dengan konteksnya sehingga pembuatan butir-butir pernyataan kuesioner juga telah divalidasi dari hasil berbagai penelitian sebelumnya. 5 indikator untuk mengukur variabel *human capital* diadaptasi dari penelitian Snell & Dean (1992), Subramaniam & Youndt (2005), dan Liu (2017). Kelima indikator tersebut meliputi: a) kapabilitas pendidikan yang diperlukan karyawan hotel untuk melakukan pekerjaannya; b) pengalaman kerja yang dimiliki karyawan hotel yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan; c) karyawan hotel cukup terlatih untuk melakukan pekerjaannya; d) karyawan hotel mengetahui



bahwa pekerjaan yang dilakukannya adalah yang terbaik; dan e) penguasaan pekerjaan merupakan hal yang berarti bagi karyawan hotel.

Variabel *organizational capital* diukur dengan 4 indikator yang diadaptasi dari penelitian Davenport & Prusak (1998), Subramaniam & Youndt (2005), dan Liu (2017). Keempat indikator tersebut adalah: a) kesadaran karyawan hotel terhadap hubungan antara otoritas, tanggung jawab, dan manfaat; b) karyawan hotel memiliki pemahaman yang baik tentang budaya perusahaan; c) karyawan hotel mengenali dengan jelas perspektif hotel; dan d) karyawan hotel saling mendukung dan bekerjasama satu sama lain.

*Social capital* sebagai variabel bebas ketiga dalam penelitian diukur dengan 5 indikator dari beberapa penelitian seperti Gupta & Govindarajan (2001), (Subramaniam & Youndt, 2005), dan Liu (2017). Kelima indikator yang diadaptasi tersebut adalah: a) karyawan hotel dilatih untuk bekerja sama satu sama lain untuk mendiagnosis dan memecahkan masalah; b) karyawan hotel saling berbagi informasi dan belajar dengan karyawan lainnya; c) karyawan hotel berinteraksi dan bertukar ide dengan karyawan dari berbagai departemen di hotel; d) karyawan hotel bermitra dengan pelanggan, pemasok, dan lain-lain untuk mengembangkan solusi atas suatu permasalahan; dan e) karyawan hotel menerapkan pengetahuan dari satu area hotel kepada masalah dan peluang yang muncul di area lainnya.

Penelitian Hu et al. (2009) dan Liu (2017) merupakan penelitian selanjutnya yang digunakan indikatornya sebagai pengukur variabel *innovative behavior* dalam penelitian ini. Indikator-indikator tersebut meliputi: a) karyawan hotel sering mencari model dan metode layanan baru; b) karyawan hotel seringkali memunculkan ide-ide kreatif dan inovatif; c) karyawan hotel mempresentasikan rencana yang sesuai untuk pengembangan ide-ide baru; d) karyawan hotel berusaha mendapatkan dana dan sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan inovasi; dan e) karyawan hotel melihat diri mereka sendiri sebagai pencipta.

Pengukuran variabel yang terakhir yaitu *opportunity capture* menggunakan 3 indikator dari penelitian Li et al. (2014) dan Liu (2017) yaitu: a) Karyawan dalam struktur kerja tim, selalu fokus pada penemuan prospek bisnis yang menguntungkan ketika dihadapkan pada peluang; b) hotel memiliki kemampuan untuk menemukan nilai-nilai potensial dan menggunakannya untuk penciptaan keunggulan kompetitif; dan c) Kemenonjolan kewaspadaan dan kecepatan dalam menanggapi peluang.

## Hasil Penelitian

Hasil olah data GSCA menunjukkan bahwa reliabilitas dan validitas keseluruhan indikator yang digunakan dalam penelitian ini sudah valid dan reliabel (lihat Tabel 2). Reliabilitas yang diuji melalui *composite reliability* menghasilkan *output* nilai *Cronbach's Alpha* dan *Dillon-Goldstein's Rho* yang dapat digunakan untuk memeriksa *internal consistency* indikator untuk setiap variabel laten. Sedangkan validitas dapat ditinjau dari nilai *AVE* (*Average Variance Extracted*) untuk memeriksa *convergent validity* variabel laten. Keseluruhan nilai *Cronbach's Alpha*, *Dillon-Goldstein's Rho*, dan *AVE* disajikan pada Tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Dillon-Goldstein's Rho</i>	<i>AVE</i>
<i>Human Capital</i>	0,8793	0,9121	0.7153
<i>Organizational Capital</i>	0,8877	0,9226	0.749
<i>Social Capital</i>	0,9033	0,9283	0.7214
<i>Innovative Behavior</i>	0,8907	0,9193	0.7951
<i>Opportunity Capture</i>	0,8388	0,9029	0.7561

Sumber: *Output* olah data GSCA

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Dillon-Goldstein's Rho* pada Tabel 2 menunjukkan angka di atas 0,6 sehingga keseluruhan indikator dinyatakan reliabel. Sedangkan nilai *AVE* juga di atas 0,6 sehingga memenuhi syarat validitas.

Selanjutnya pada Tabel 3, disajikan hasil *output* GSCA terkait dengan pengujian *fit model* yang terdiri dari *FIT* yang kisaran nilainya di rentang angka 0 hingga 1 dan fungsinya untuk menjelaskan varian total dari seluruh variabel yang dapat dijelaskan oleh model tertentu; *Adjusted FIT* (*AFIT*) untuk mengukur model yang lebih kompleks; *Goodness-of-Fit Index* (*GFI*) yang menunjukkan tingkat relevansi antara fakta yang diteliti dan teori yang digunakan dalam penelitian yang dijelaskan oleh model konseptual penelitian; dan *Standardized Root Mean Square Residual* (*SRMR*) yang berfungsi untuk menunjukkan parameter tingkat *fit model* (Hwang et al., 2017).

**Tabel 3. Identifikasi *Fit Model***

<i>Model Fit</i>	<i>Measure</i>
<i>FIT</i>	0,6358
<i>AFIT</i> ( <i>Adjusted Fit</i> )	0,6247
<i>GFI</i> ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	0,9971
<i>SRMR</i> ( <i>Standardized Root Mean Square</i> )	0,0926

Sumber: *Output* olah data GSCA

Nilai *FIT* sebesar 0,6358 memiliki arti bahwa model penelitian sudah cukup baik dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Variabel *human capital*, *organizational capital*, *social capital* dan *innovative behavior* mampu mempengaruhi *opportunity capture* sebesar 63,58% dan sisanya sebesar 36,42% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar model.

Nilai *AFIT* merupakan nilai yang digunakan untuk menginterpretasikan ketepatan model dan sebagai dasar dalam melakukan perbandingan model. *AFIT* bernilai lebih rendah daripada *FIT* karena *AFIT* mengukur model yang lebih kompleks, sedangkan *FIT* sangat sensitif terhadap kompleksitas model. Nilai *AFIT* sebesar 0,6247 memiliki arti bahwa keragaman variabel *human capital*, *organizational capital*, *social capital* dan *innovative behavior* dan *opportunity capture* adalah sebesar 62,47%, sedangkan sisanya sebesar 37,53% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar model penelitian.

Tingkat relevansi antara fakta yang diteliti dan teori yang digunakan dalam penelitian ini yang dijelaskan oleh model konseptual penelitian dapat dilihat dari nilai *GFI*. Model konseptual dinyatakan dapat menjelaskan tingkat relevansi yang kuat jika nilai *GFI* melebihi 90%. Sehingga dengan nilai *GFI* sebesar 0,9971 atau sekitar 99,71% menunjukkan makna bahwa model penelitian dapat diterima dan menunjukkan relevansi yang kuat antara teori dan fenomena penelitian.

Nilai *SRMR* yang semakin kecil dan mendekati angka 0 menunjukkan model yang semakin baik. Nilai  $SRMR \leq 0,05$  menunjukkan kemampuan model yang baik dalam hal mencocokkan *fit* data (*good fit*), sedangkan  $0,05 < SRMR \leq 0,1$  menunjukkan cukup baik.  $SRMR \geq 0,1$  berarti menunjukkan kemampuan model yang buruk dalam mencocokkan *fit* data. Nilai *SRMR* dalam penelitian ini sebesar 0,0926 sehingga dapat dinyatakan bahwa model yang dibentuk dalam penelitian sudah cukup baik.

Selanjutnya dalam Tabel 4 disajikan data terkait hasil pengujian hipotesis. Nilai *path coefficient* menunjukkan hubungan antara variabel laten satu dengan variabel laten lainnya.

**Tabel 4. Estimates of Path Coefficient**

Hipotesis	Estimate	SE	CR	Ket.
<i>Human Capital</i> → <i>Innovative Behavior</i>	0,2477	0,114	2,172807018	Diterima
<i>Organizational Capital</i> → <i>Innovative Behavior</i>	-0,2187	0,1588	-1,37720403	Ditolak
<i>Social Capital</i> → <i>Innovative Behavior</i>	0,8773	0,1229	7,138323841	Diterima
<i>Innovative Behavior</i> → <i>Opportunity Capture</i>	0,8028	0,0391	20,53196931	Diterima

Sumber: Output olah data GSCA

Nilai *CR* (*critical ratio*) merupakan hasil pembagian antara nilai *estimate* dan nilai *SE* (*standard error*). Apabila nilai  $CR > +/-1,96$  maka hipotesis diterima karena menunjukkan adanya pengaruh signifikan antar variabel laten. Melihat keseluruhan nilai *CR* pada Tabel 4 maka dapat diketahui bahwa tidak semua hipotesis dapat diterima dimana ada satu hipotesis yang ditolak yaitu *organizational capital tidak berpengaruh terhadap innovative behavior*.

## **Pembahasan**

Secara teori, *intellectual capital* yang meliputi tiga konstruk yaitu *human capital*, *organizational capital*, dan *social capital* seperti yang digambarkan dalam model penelitian ini (Gambar 1) memiliki hubungan dan pengaruh langsung dengan *innovative behavior* organisasi hotel. Namun, dari hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa hanya *human capital* dan *social capital* yang mampu mempengaruhi *innovative behavior*. Sementara itu, *innovative behavior* sendiri juga mampu mempengaruhi *opportunity capture*.

Tidak berpengaruhnya *organizational capital* terhadap *innovative behavior* bertolak belakang dengan hasil penelitian Liu (2017). Lingkungan organisasi yang terdiri dari berbagai macam sumber daya, struktur organisasi dan praktek organisasi menurut hasil penelitian ini tidak mencerminkan *organization capital* yang secara efektif mampu menghasilkan ruang untuk pencarian cara baru untuk berpikir dan belajar dan proses kreatif yang berujung pada inovasi. Hal ini kemungkinan disebabkan tidak adanya budaya organisasi seperti transparansi, pikiran terbuka, kesempatan belajar dari kesalahan sehingga kesempatan bereksplorasi dan bereksperimen yang berujung pada inovasi juga menjadi hal yang langka (Junita, 2016).

Untungnya, industri hotel yang diamati dalam penelitian ini masih memiliki *intellectual capital* lainnya yaitu *human capital* dan *social capital* yang mampu mendorong terciptanya *innovative behavior* dan pada akhirnya *innovative behavior* tersebut juga mampu memperbesar *opportunity capture* hotel sehingga hotel memiliki kemampuan kemampuan untuk mencari dan merespon secara efektif dan cepat terhadap peluang yang disajikan kepada perusahaan dengan tujuan untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik (Short et al., 2010). Hal ini mengindikasikan bahwa faktor pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh hotel di semua level jabatan karyawannya selalui ditingkatkan oleh pihak manajemen hotel (misalnya melalui pelatihan) sehingga dengan adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan akan sangat bermanfaat dalam proses penciptaan atau mengadopsi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu, yang pada akhirnya dapat dianggap

sebagai inovasi. Begitu juga dengan berbagai macam mekanisme integrasi sosial yang sudah dibangun sistemnya secara baik oleh pihak manajemen hotel mampu menciptakan sebuah hubungan yang dinamis dan efektif dengan para stakeholder.

*Human capital* dan *social capital* yang mempengaruhi *innovative behavior* dalam penelitian ini juga mengindikasikan secara jelas bahwa pihak manajemen hotel dan atau *owner* memiliki pengalaman dan pengetahuan yang mencukupi dalam bisnis perhotelan sehingga mereka juga mampu untuk berinteraksi dengan lingkungan. Selain itu, pihak manajemen hotel dan atau *owner* hingga karyawan juga dianggap memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam proses menginisiasi ide-ide kreatif sebagai ciri khas *innovative behavior*.

Imbas dari *human capital* dan *social capital* yang terbangun secara baik tersebut menunjukkan pula sebuah keberhasilan dalam penciptaan budaya inovatif yang berujung pada kemudahan yang dibutuhkan organisasi dalam proses penangkapan peluang atau *opportunity capture* sehingga daya saing dan pembentukan keunggulan kompetitif masih terjaga. Dalam keilmuan *entrepreneurship*, kemampuan *opportunity capture* sangat penting untuk mendorong pertumbuhan usaha perusahaan (Short et al., 2010). *Opportunity capture* mengacu pada pengejaran dan respons terhadap peluang yang diberikan secara cepat dan sejauh mana perusahaan mampu memanfaatkannya untuk menumbuhkan perusahaan ke level yang lebih tinggi (Short et al., 2010). Tentu saja kemampuan untuk merespons peluang yang ada harus melalui sebuah perilaku yang inovatif yang terus menerus diasah oleh seluruh anggota organisasi tidak terkecuali karyawan. Dalam lingkungan bisnis yang dipenuhi oleh situasi ketidakpastian yang tinggi, peluang dapat muncul dan menghilang dengan cepat (Choi & Shepherd, 2004; Parnell et al., 2012), dan tentu saja hal ini juga berlaku di industri perhotelan. Artinya, *opportunity capture* hanya dapat dilakukan secara maksimal oleh perusahaan yang sudah siap dan bentuk kesiapan tersebut adalah adanya budaya inovasi yang terpelihara dengan baik dalam lingkungan internal organisasi.

## Simpulan

Di antara empat temuan penelitian melalui pengujian hipotesis, dapat diidentifikasi bahwa kelemahan utama hotel di Surabaya adalah kurangnya kemampuan organisasi untuk berkontribusi pada proses inovasi khususnya kemampuan mengembangkan budaya organisasi yang bermuatan nilai-nilai seperti kepercayaan, transparansi, pikiran terbuka, kesempatan belajar dari kesalahan, dan pada saat yang sama memungkinkan eksplorasi dan eksperimen. Organisasi hotel dipandang masih kurang tegas dan lemah untuk mengakomodir

dan memaksimalkan potensi sumber dayanya sehingga kurang maksimal dalam terciptanya iklim inovatif.

Oleh karena itu, kontribusi sumber daya manusia pada tataran individu (*human capital*) dan proses hubungan sosial baik internal maupun eksternal (*social capital*) khususnya di bidang perhotelan dipandang bukan satu-satunya fakto yang penting untuk meningkatkan *innovative behavior* yang berujung pula pada peningkatan kemampuan hotel untuk menangkap peluang usaha dalam upaya merespons lingkungan bisnis yang dinamis. Pihak hotel juga harus mampu merumuskan struktur organisasi dan praktek organisasi yang tepat yang dapat memaksimalkan hubungan antara individu dan elemen-elemen yang mengelilinginya.

Dari hasil penelitian ini, akhirnya dapat ditemukan peluang penelitian selanjutnya untuk mengamati secara lebih mendalam tentang *organizational capital* yang dikaitkan dengan faktor-faktor yang dapat mengintervensi *organizational capital* itu sendiri dimana salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang positif dipandang memiliki dampak yang bagus bagi organisasi untuk memungkinkan eksplorasi dan eksperimen untuk menaikkan level organisasi.

### Daftar Pustaka

- Alexander, H. B. (2020). Dampak buruk corona, bisnis hotel di Surabaya anjlok hingga level terendah. *Kompas.Com*. <https://properti.kompas.com/read/2020/07/14/091005421/dampak-buruk-corona-bisnis-hotel-di-surabaya-anjlok-hingga-level-terendah?page=all>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9–49. <https://doi.org/10.1086/258724>
- BPS Surabaya. (2019). *Jumlah Hotel Menurut Jenis dan Kecamatan Tahun 2019*. Jumlah Hotel Menurut Jenis dan Kecamatan Tahun 2019
- Cheng, C. K., Li, X. R., Petrick, J. F., & O’Leary, J. T. (2011). An examination of tourism journal development. *Tourism Management*, 32(1), 53–61. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.11.004>

- Chevalier-Roignant, B., Trigeorgis, L., Chevalier-Roignant, B., & Trigeorgis, L. (2013). Strategic management and competitive advantage. In *Competitive Strategy* (pp. 47–74). <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262015998.003.0002>
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377–395. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.04.002>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. In *Choice Reviews Online* (Vol. 35, Issue 09). <https://doi.org/10.5860/choice.35-5167>
- Davenport, T. H., Thomas, R. J., & Desouza, K. C. (2003). Reusing intellectual assets. *Industrial Management (Norcross, Georgia)*, 45(3), 12–13.
- Dogan, E. (2017). A strategic approach to innovation. *Pressacademia*, 4(3), 290–300. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.491>
- Doh, S., & Acs, Z. J. (2010). Innovation and social capital: A cross-country investigation. *Industry and Innovation*, 17(3), 241–262. <https://doi.org/10.1080/13662711003790569>
- Elidemir, S. N., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083295>
- Friedman, V. J., Lipshitz, R., & Overmeer, W. (2001). Creating conditions for organizational learning. In *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (Issue 1974).
- Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2001). Knowledge managements social dimension: Lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1).
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597–622. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.597>
- Hu, M.-L. M., Horng, J. S., & Christine Sun, Y. H. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.009>
- Hwang, H., & Takane, Y. (2014). Generalized Structured Component Analysis: A component-based approach to structural equation modeling. In *Generalized Structured Component Analysis: A Component-Based Approach to Structural Equation Modeling* (1st ed.). CRC Press.

- Hwang, H., Takane, Y., & Jung, K. (2017). Generalized Structured Component Analysis with uniqueness terms for accommodating measurement error. *Frontiers in Psychology*, 8(DEC).
- Junita, A. (2016). The interaction between human and organizational capital in Strategic Human Resource Management. *International Research Journal of Business Studies*, 9(1), 49–62. <https://doi.org/10.21632/irjbs.9.1.49-62>
- Kamasak, R., & Yucelen, M. (2009). Knowledge Asset Management: Knowledge assets and their influence on the development of organizational strategies. *7th International Knowledge, Economy and Management Congress, February 2016*, 1977–1984.
- Kartika, E. W., Nugroho, A., & Oktavio, A. (2019). How structural and environment variables affect job satisfaction of hotel employees in Surabaya? *Binus Business Review*, 10(1), 67. <https://doi.org/10.21512/bbr.v10i1.5593>
- Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent? *Technological Forecasting and Social Change*, 69(7), 681–701. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(01\)00170-6](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(01)00170-6)
- Li, Y., Chen, H., Liu, Y., & Peng, M. W. (2014). Managerial ties, organizational learning, and opportunity capture: A social capital perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 271–291. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9330-8>
- Liu, C. H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13–23. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.013>
- Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 182–206. <https://doi.org/10.1177/1523422305274525>
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource- based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130505>
- Moore, J. R., & Penrose, E. T. (1960). The theory of the growth of the firm. *Southern Economic Journal*, 27(2), 151. <https://doi.org/10.2307/1055183>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.1093/icc/9.1.1>
- OECD. (2009). Innovation in firms: A microeconomic perspective. In *Innovation in firms: A Microeconomic Perspective* (Vol. 9789264056). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264056213-en>



- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380–394. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
- Parnell, J. A., Koseoglu, M. A., Long, Z., & Spillan, J. E. (2012). Competitive strategy, uncertainty, and performance: An exploratory assessment of China and Turkey. *Journal of Transnational Management*, 17(2), 91–117. <https://doi.org/10.1080/15475778.2012.676957>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource- based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Porter, M. E. (1990). Competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14–14. <https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92. <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and Strategy* (pp. 41–60). <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7223-8.50003-4>
- Psacharopoulos, G., & Schultz, T. W. (1972). Investment in human capital. *Economica*, 39(155), 333. <https://doi.org/10.2307/2551855>
- Roy, S., & Sivakumar, K. (2011). Managing intellectual property in global outsourcing for innovation generation. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 48–62. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00780.x>
- Rubio, A., & Aragón, A. (2009). Smes competitive behavior: Strategic resources and strategies. *Management Research*, 7(3), 171–190. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433070301>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2007). The promise of entrepreneurship as a field of research. In *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective* (pp. 171–184). [https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_8)
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 36(1), 40–65. <https://doi.org/10.1177/0149206309342746>
- Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and Human Resource Management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504. <https://doi.org/10.5465/256484>
- Stewart, T. A., & Losee, S. (1994). Your company’s most valuable asset: Intellectual capital. *Fortune*, 130(7), 68–73. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9409157850&site=ehost-live>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types

of innovative capabilities. In *Academy of Management Journal* (Vol. 48, Issue 3, pp. 450–463). <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>

- Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2010). An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130–150. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00256.x>
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The important of innovation and its crucial role in growth, survival and success of organizations. *Procedia Technology*, 1, 535–538. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116>
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439. <https://doi.org/10.2307/2392832>
- Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607. <https://doi.org/10.2307/2631848>
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–154. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00102.x>
- Wang, D., & Chen, S. (2013). Does intellectual capital matter? High-performance work systems and bilateral innovative capabilities. *International Journal of Manpower*, 34(8), 861–879. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0167>
- Wang, H. K., Yen, Y. F., Tsai, C. F., & Lin, Y. C. (2008). An empirical research on the relationship between human capital and innovative capability: A study on Taiwan's commercial banks. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(11), 1189–1205. <https://doi.org/10.1080/14783360802323685>
- Widyaningrum, A. (2004). Modal intelektual. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 1(1), 16–25. <https://doi.org/10.21002/jaki.2004.02>
- Wiig, K. M. (2012). People-focused knowledge management: How effective decision making leads to corporate success. In *People-Focused Knowledge Management: How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*. <https://doi.org/10.4324/9780080479910>
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>