

Peran Human Capital dalam Efektifitas Strategi Inovasi pada Era Teknologi

Sunarto,[✉] Ratih Pratiwi

Universitas Wahid Hasyim Semarang
sunarto@unwahas.ac.id,[✉] rara2@unwahas.ac.id

Page | 73

Abstract

The development of quality human resources is essentially aimed at improving intellectual abilities, so that higher productivity can be achieved. HR and innovation should be viewed as closely related concepts, which together create a reinforcing cycle of value creation. Since HR is one of the main sources of innovation, the innovation strategy needs to include various relevant initiatives to stimulate HR. This is an important key as a new force in achieving economic prosperity in the era of competition in science and technology. Strategic planning is needed in order to adjust internal strengths so that they are always ready to seize opportunities and overcome external threats if you want to maintain a competitive advantage. So this article aims to identify the relevant gaps in human resources related to innovation performance, in order to create a more effective innovation strategy. The proposed approach, linking HR with an innovation strategy using gaps in HR for a more comprehensive assessment of innovation performance, enables countries/regions/cities/organizations to create adequate innovation strategies/policies in the knowledge age.

Received: 2021-04-06
Accepted: 2022-06-26
Published: 2022-06-29

Keywords: *Human Capital; innovation; effective strategies.*

Abstrak

Pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas pada hakekatnya ditujukan untuk meningkatkan kemampuan intelektual, sehingga dapat dicapai produktivitas yang lebih tinggi. SDM dan inovasi harus dipandang sebagai konsep yang terkait erat, yang bersama-sama menciptakan memperkuat lingkaran penciptaan nilai. Karena SDM adalah salah satu sumber utama inovasi, strategi inovasi perlu mencakup berbagai inisiatif yang relevan untuk merangsang SDM. Hal ini menjadi kunci penting sebagai kekuatan baru dalam mencapai kesejahteraan ekonomi di era persaingan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perencanaan strategis diperlukan dalam rangka menyesuaikan kekuatan internal agar selalu siap menangkap peluang dan mengatasi ancaman dari luar jika ingin mempertahankan keunggulan bersaing. Maka artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan yang relevan dalam sumber daya manusia terkait dengan kinerja inovasi, untuk menciptakan strategi inovasi yang lebih efektif. Pendekatan yang diusulkan, yang menghubungkan SDM dengan strategi inovasi yang menggunakan celah di SDM untuk penilaian kinerja inovasi yang lebih komprehensif, memungkinkan negara/wilayah/kota/ organisasi untuk menciptakan strategi/kebijakan inovasi yang memadai di era pengetahuan.

Kata kunci: *Sumber daya manusia; inovasi; strategi efektif*

A. Pendahuluan

Memasuki era perdagangan bebas, sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing secara global. Pengembangan sumber daya manusia pada hakekatnya adalah dalam rangka meningkatkan kemampuan sehingga dapat dicapai produktivitas yang lebih tinggi. Oleh karena itu kita perlu menyiapkan sumber daya manusia yang profesional dalam bidang industri, teknik, ekonomi maupun bidang-bidang yang lain agar kita tidak dijajah negara-negara maju.

Dalam era pengetahuan pembentukan nilai ekonomi lebih didasarkan pada *intellectual capital* (IC) dan kemampuan untuk berinovasi.¹ Sementara tanah, tenaga kerja dan modal adalah faktor utama produksi dalam ekonomi, dan pengetahuan menjadi sumber utama dalam ekonomi yang serba cepat saat ini. Bersama dengan inovasi, ini menghadirkan kekuatan baru untuk mendapatkan kekayaan ekonomi di era pengetahuan.

Intellectual capital (IC) meliputi tiga unsur yang saling berkaitan yaitu modal manusia/*Human capital* (HC), *structural capital* (SC), dan *relational capital* (RC). *Human capital* (HC) meliputi sumber daya manusia dan *capabilities* termasuk didalamnya *skill*, pengalaman, kompetensi, attitude, intuisi, kreativitas, dan daya inovasi.² *Structural capital* (SC) meliputi sumberdaya non manusia diantaranya adalah database, pengetahuan, proses, strategi, budaya organisasi, dan lain sebagainya dan *relational capital* (RC).

Tren seperti globalisasi dan meningkatnya persaingan telah menempatkan SDM pada barisan depan dan posisi kunci dalam kebanyakan usaha perencanaan strategis. Seperti kita lihat, manajer SDM saat ini terlibat dalam berekanaan dengan manajer puncak mereka dalam mendesain ataupun mengimplementasikan strategi perusahaan. Fokus pada kekompetisian dan operasional juga bahwa semua manajer harus lebih ahli mengekspresikan

¹ Cabrilo, S., Uzelac, Z. and Cosic, I. (2009), "Researching indicators of organizational intellectual capital in Serbia", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.10 No. 4, pp. 573-587.

² Bontis, N. (2002), "Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field", in Choo, C.W. and Bontis, N. (Eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford, pp. 621-642.

rencana mereka dan menyelesaikan dengan istilah yang terukur. Manajemen puncak ingin melihat bagaimana rencana manajer untuk membuat perusahaan lebih bernilai, meningkatkan semangat kerja, dan meningkatkan prestasi Persaingan dalam era desruptif membutuhkan perencanaan strategis yang lebih matang dan daya inovasi yang lebih tinggi. Seorang manager yang efektif akan mampu mengantisipasi dan mampu melihat peluang atau potensi seperti merger dan akuisisi, reorganisasi, atau memiliki inisiatif strategik pembaharuan. Manajer seperti ini mampu memfasilitasi dan mengimplementasikan secara efektif pengukuran yang dibutuhkan dalam strategi pembaharuan.

Rencana stratejik adalah rencana agar perusahaan dapat menyesuaikan kekuatan dan kekuatan internal dengan kesempatan dan ancaman dari luar dalam rangka memelihara keuntungan kompetitif. Dan kemudian manajer SDM memformulasikan strategi khusus SDM untuk membawa perusahaan berpijak menuju sasaran yang ingin dicapai perusahaan. Strategi adalah arahan tindakan. Beraneka ragam strategi perusahaan misalnya strategi SDM, penjualan, keuangan, manufaktur yang harus mendukung rencana stratejik perusahaan. Salah satu contoh strategi perusahaan adalah mendorong kualitas kewaspadaan karyawan melalui penyaringan dan pelatihan yang ditingkatkan Perencanaan Strategi memerlukan daya inovasi dan keberanian untuk memutuskan melakukan perubahan.³

Inovasi sangat penting untuk pembangunan masa depan, banyak negara telah mendefinisikan strategi pembangunan dimana salah satu prioritasnya adalah transformasi ekonomi menjadi inovasi yang digerakkan. Transformasi ini terutama didasarkan pada produktivitas dan pemanfaatan SDM. Untuk mengubah ekonomi mereka menjadi inovasi yang strategis, negara-negara harus menghubungkan SDM dan strategi inovasi untuk memanfaatkan SDM sebagai stimulus inovasi.

Studi tentang kesenjangan sumber daya manusia atau Human Capital untuk strategi inovasi yang efektif di era pengetahuan sangat diperlukan, sehingga artikel ini bertujuan untuk untuk mengidentifikasi kesenjangan yang

³ Adrian Klammer, Stefan Gueldenberg, Sascha Kraus.(2017). Michele O'Dwyer3 To change or not to change—antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs

relevan dalam sumber daya manusia (HC) terkait dengan kinerja inovasi, yang mungkin menjadi dasar untuk penciptaan strategi inovasi yang lebih efektif.⁴

B. Metode Penelitian

Page | 76

Penelitian ini merupakan penelitian meta analisis dimana metode ini merupakan penelitian yang menggunakan data sekunder berupa data-data dari hasil penelitian sebelumnya. Penelitian ini dapat disebut sebagai penelitian yang bersifat *ex post facto* yang berbentuk survey dan analisis kepustakaan terhadap penelitian-penelitian yang telah dilakukan. Sedangkan teknik pengumpulan data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi. Teknik ini dimaksudkan untuk memperoleh data tentang strategi inovasi pada era teknologi seperti saat ini terhadap SDM. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis deskriptif dan untuk menilai apakah satu hasil meta-analisis "*robust*" (relatif stabil terhadap perubahan) perlu dilakukan uji sensitivitas, antara lain dengan cara membandingkan hasil penelitian. Bila hasilnya sama atau hampir sama, dapat disimpulkan bahwa variasi antar-penelitian tidak begitu penting pada set data tersebut.

C. Hasil dan Pembahasan Penelitian

Di era pengetahuan literatur terkait tentang SDM menegaskan pengaruh positif SDM pada berbagai aspek kinerja perusahaan.⁵ menemukan hubungan kinerja SDM/ Human Capital-Performance di perusahaan perangkat lunak Mesir. Selain itu, ada studi empiris menemukan bahwa keberhasilan perusahaan dalam diferensiasi dipengaruhi secara positif oleh SDM⁶ dan bahwa SDM berkontribusi terhadap kinerja internasionalisasi perusahaan Amerika Latin. Teori SDM berpendapat bahwa pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan daya saing semata-mata bergantung pada penciptaan inovasi. Fokus dalam

⁴ Cabrilo, S., Uzelac, Z. and Cosic, I. (2009), "Researching indicators of organizational intellectual capital in Serbia", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.10 No. 4, pp. 573-587.

⁵ Bontis, N., Crossan, M.M. and Hulland, J. (2000), "*Managing an organisational learning system by aligning stocks and flows*", *Journal of Management Studies*, Vol. 39 No. 4, pp. 437-469.

⁶ Cater, T. and Cater, B. (2009), "*(In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance*", *Journal for East European Management Studies*, Vol. 14 No. 2, pp. 186-209.

strategis manajemen sesuai bergeser dari pengorganisasian organisasi, koordinasi dan mengintegrasikan secara internal, memprediksi masa depan dari dan di luar organisasi, menciptakan visi, arah, makna dan motivasi.

Perencanaan yang ideal itu fundamental dan terjalin dengan esensi manajemen strategis, menjaga keseimbangan strategis, yaitu untuk mendapatkan sebagian besar dari sumber daya yang saat ini dikendalikan (orang, teknologi, organisasi, kepemimpinan, pengetahuan, sumber daya manusia, jaringan sosial, hubungan pemangku kepentingan, *brand-value*, dll.) relatif terhadap kemungkinan-kemungkinan yang teridentifikasi untuk terlibat dalam penghargaan kegiatan dan bisnis yang menguntungkan. Perkembangan paralel dalam teori kontingensi ada karena ada asumsi strategis lingkungan bersama tantangan dan peluang, perubahan dan kecocokan strategis.⁷ Asumsi eksplisit, sering membimbing teori kontingensi, adalah bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengatur; yang kedua adalah bahwa cara pengorganisasian tidak akan selalu sama efektifitasnya dalam semua kondisi. Pernyataan pertama adalah kritik meresepkan satu generik tunggal solusi manajemen untuk semua organisasi; pernyataan lain berpendapat bahwa manajemen harus disesuaikan dengan situasi. Strategi kontingensi yang disarankan oleh Galbraith menegaskan bahwa, agar paling efektif, struktur organisasi harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan/ atau kondisi lingkungan yang berubah yang dihadapi organisasi.

Received: 2021-04-06
Accepted: 2022-06-26
Published: 2022-06-29

Dalam teori kontingensi hubungan antara lingkungan (kontingensi) dan organisasi ditentukan oleh faktor ketiga, yaitu dalam kasus strategi, kesesuaian strategi organisasi, yaitu kemampuan untuk memecahkan masalah baru dan beradaptasi dengan kondisi yang dinamis. Menyadari bahwa strategi dan inovasi sangat penting untuk pembangunan masa depan, banyak negara telah menetapkan strategi pengembangan di mana salah satu prioritas telah dilakukan yaitu transformasi ekonomi menjadi inovasi yang digerakkan. Transformasi ini terutama berdasarkan

⁷ Donaldson, L. (2001), *The Contingency Theory of Organizations*, Sage, London.

produktivitas dan pemanfaatan Human Capital.⁸ Tiga unsur Human Capital seperti: kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan pengetahuan pengalaman), sikap (tingkat motivasi, pola perilaku) dan kelincahan intelektual (inovasi, kreativitas, fleksibilitas, kemampuan beradaptasi) menunjukkan kepemilikan tacit knowledge yang tinggi.⁹

Human Capital hanya akan memiliki nilai tambah apabila berhasil dikonversi menjadi barang dan layanan yang akan menghasilkan keuntungan (hal ini menjadi sangat penting bagi organisasi sebagai sumber inovasi dan pembaruan strategis.¹⁰ Perusahaan dapat meningkatkan Human Capital mereka sebagai upaya untuk memperoleh kompetensi baru dengan merekrut individu dengan keterampilan tinggi dari pasar tenaga kerja eksternal dan/ atau dengan mengembangkan kompetensi karyawan yang ada.¹¹

Fluktuasi dalam lingkungan internal dan eksternal menimbulkan peluang dan ancaman bagi organisasi. Harapan dan permintaan pelanggan, pesaing inovatif, teknologi baru, baru tuntutan kemasyarakatan, atau pergeseran dalam demografi tenaga kerja memaksa perusahaan untuk beradaptasi atau memperbarui strategi organisasi mereka untuk melawan kemungkinan penurunan strategi dan mengamankan atau mendapatkan kembali keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Disinilah dibutuhkan sebuah implementasi strategi pembaruan sebagai pengejawantahan dari inovasi yang dilakukan oleh

⁸ Cabrilo, S. and Grubic-Nesic, L. (2012a), "IC-based innovation gap assessment: a support tool for the creation of effective innovation strategies in the knowledge era", in Surakka, J. (Ed.) *Proceedings of the 4th European Conference on Intellectual Capital*, Arcada University of Applied Sciences, Helsinki, Academic Publishing International Limited, Reading, pp. 96-106.

⁹ Tovstiga, G. and Tulugrova, E. (2009), "Intellectual capital practices: a four-region comparative study", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 1, pp. 70-80.

¹⁰ Bontis, N., Janos`evic, S. and Dz`enopoljac, V. (2013), "Intellectual capital and the corporate performance of Serbian banks", *Actual Problems of Economics/Aktual'ni Problem Ekonomiki*, Vol. 142 No. 4, pp. 287-299.

¹¹ Cabrilo, S. and Grubic-Nesic, L. (2012b), "The role of creativity, innovation and invention in knowledge management", in Buckley, S.B. and Jakovljevic, M. (Eds), *Knowledge Management Innovations for Interdisciplinary Education: organizational Applications*, IGI Global, Hershey, PA, pp. 207-233.

SDM meliputi proses, konten, dan hasil penyegaran atau penggantian atribut dari suatu organisasi yang memiliki potensi untuk secara substansial mempengaruhi prospek jangka panjangnya.¹²

Langkah pertama dari perencanaan strategis adalah menganalisis situasi dan membuat konsep strategi, dengan cara menjawab pertanyaan dan mengidentifikasi permasalahan serta memecahkan masalah. Menetapkan tujuan atau langkah masa depan yang diinginkan adalah landasan perencanaan normatif, tujuan atau visi harus dirumuskan terlebih dahulu.

Perubahan organisasi seharusnya tidak menjadi strategi single dimension; manajer harus memperhatikan aspek yang berbeda dari perubahan organisasi, karena aspek-aspek tersebut benar-benar berbeda. Hasil perubahan teknis dari penerapan langkah-langkah baru: cara-cara mengembangkan produk, prosedur untuk meningkatkan efisiensi operasional, metode untuk memperoleh inovasi teknologi, sistem untuk memperbarui peralatan produksi, atau sarana untuk meningkatkan kualitas.¹³ Ketika perusahaan mulai menerapkan perubahan organisasi, mereka harus mengidentifikasi tingkat perubahan teknis dan administratif yang diperlukan yang dapat menghasilkan keluaran kinerja yang positif dimana perusahaan harus mampu untuk mengenali mekanisme perubahan organisasi. Dalam mengantisipasi perubahan, perusahaan harus memperhatikan implementasi inovasi SDM.

Meskipun semua perubahan yang terkait dengan model inovasi, membutuhkan daya saing manajemen untuk membuat strategi/ kebijakan inovasi yang mampu mengkapitalisasi semua potensi inovasi, nyata atau

Received: 2021-04-06
Accepted: 2022-06-26
Published: 2022-06-29

¹² Adrian Klammer, Stefan Gueldenberg, Sascha Kraus.(2017). Michele O'Dwyer3 To change or not to change—antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs

¹³ Shu-Hsien Liao, Chih-Chiang Chen, Da-Chian Hu, Yu-chun Chung, Min-Ju Yang (2016). *Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning*. Springer Science+Business Media New York.

tidak berwujud.¹⁴ Meskipun kita hidup dan bekerja di era pengetahuan, kita masih memiliki sistem akuntansi dan pelaporan era industri. Perusahaan masih secara tradisional mengukur dimensi nyata dari bisnis mereka pertunjukan mengabaikan dimensi berwujud dan pengetahuan. Salah satu konsekuensi dari fokus historis ini pada yang nyata aset adalah keterbatasan strategi, kebijakan, dan pendekatan yang dilakukan.

Gambar 1. Hierarki Konseptual Dalam Manajemen Strategis (*The Conceptual Hierarchy Of Strategic Management*)



Sumber : Anders Bordum (2010)

Gambar diatas menjelaskan tentang hirarki konseptual internal dalam manajemen strategis. (=jangka panjang) dimana Visi, merupakan seperangkat pedoman mengenai apa yang ingin dicapai ke depan (jangka panjang), Misi, bagaimana cara mencapai keinginan tersebut. Visi dan Misi, secara konseptual mengintegrasikan (=mengatur) pada strategi, taktik, operasi serta tindakan. Konsep hirarki ini juga menjelaskan perencanaan strategi mengenai apa yang dihasilkan pada jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

¹⁴ Cabrilo, S. and Grubic-Nesic, L. (2012a), "IC-based innovation gap assessment: a support tool for the creation of effective innovation strategies in the knowledge era", in Surakka, J. (Ed.) Proceedings of the 4th European Conference on

Model manajemen strategis mengasumsikan bahwa perubahan dalam organisasi bisa menjelaskan satu atau beberapa tujuan. Proses perubahan melibatkan beberapa perubahan secara bersamaan, beberapa teori modern yang menjelaskan mengenai pengelolaan perubahan, penetapan tujuan dan apapun obyek yang diganti, visi dapat dijadikan sebagai driver untuk perubahan yang direncanakan. Disini visi mempunyai peran sentral dalam manajemen perubahan modern sebagai pengorganisasi dan kekuatan motivasi dalam proses perubahan.¹⁵ Visi akan menggantikan perencanaan dan tujuan dalam manajemen strategis sebelumnya, tetapi tetap mempertahankan gagasan perencanaan dan pengendalian untuk mencapai keseimbangan strategis.

Keseimbangan strategis dibangun melalui konsep SWOT. Perubahan organisasi terjadi karena adanya perencanaan terlebih dahulu. Teori manajemen strategis secara implisit menganggap bahwa strategi tidak harus dirumuskan ulang dan diubah setiap hari, karena merupakan bentuk kegiatan perencanaan jangka panjang. Kunci perencanaan strategis adalah terletak pada persiapan, diantaranya adalah *strategic meeting plan*/ rapat perencanaan strategis. Banyak terletak pada persiapan, diantaranya adalah strategic gagal dalam menentukan rencana strategis karena ketidakjelasan dan kurangnya informasi dalam awal rapat. Beberapa *key factors* untuk memastikan *strategic meeting plan* dapat berjalan dengan lancar diantaranya; pertama, memilih seorang fasilitator rapat yang mampu membuat jalannya rapat menjadi fokus, berlangsung lancar, dan efektif; Kedua, Tentukan agenda rapat dan memilih peserta rapat dengan selektif. Agenda rapat akan menjadi guidelines bagi peserta untuk mengikuti step by step rapat yang dilaksanakan, dan untuk memperkaya saran dan kritik membangun, menghadirkan peserta rapat dengan tim yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang rencana akan membuat *content* rapat menjadi lebih berarti. Memasukkan analisis

Received: 2021-04-06
Accepted: 2022-06-26
Published: 2022-06-29

¹⁵ Shu-Hsien Liao, Chih-Chiang Chen, Da-Chian Hu, Yu-chun Chung, Min-Ju Yang (2016). *Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning*. Springer Science+Business Media New York.

lingkungan baik eksternal maupun internal untuk mengidentifikasi *driving forces* yang akan, menentukan arah posisi perusahaan dimasa depan.

D. Simpulan

Page | 82

Potensi dan hambatan dalam SDM sebagai aset yang sangat penting untuk inovasi, menunjuk pada inisiatif yang dapat meningkatkan kinerja inovasi di seluruh industri Serbia. Identifikasi kesenjangan SDM di industri sangat berharga untuk mengumpulkan informasi intelijen yang sehat dari sumber inovasi dan menyempurnakan strategi inovasi nasional sesuai dengan fitur khusus dari industri. SDM dan inovasi harus dipandang sebagai konsep yang terkait erat, yang bersama-sama menciptakan memperkuat lingkaran penciptaan nilai. Karena SDM adalah salah satu sumber utama inovasi, strategi inovasi perlu mencakup berbagai inisiatif yang relevan untuk merangsang SDM. Pendekatan yang diusulkan, yang menghubungkan SDM dengan strategi inovasi yang menggunakan celah di SDM untuk penilaian kinerja inovasi yang lebih komprehensif, memungkinkan negara/wilayah/kota/ organisasi untuk menciptakan strategi/kebijakan inovasi yang memadai di era pengetahuan

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian Klammer, Stefan Gueldenberg, Sascha Kraus.(2017). Michele O'Dwyer
To change or not to change—antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs
- Avlonitis, G. J. and H. E. Salavou (2007). "Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance." *Journal of Business Research* 60(5): 566-575.
- Bontis, N. (1998), "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, Vol. 36 No. 2, pp. 63-76.
- Bontis, N. (2002), "Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field", in

Choo, C.W. and Bontis, N. (Eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford, pp. 621-642.

Bontis, N. and Fitz-enz, J. (2002), "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, pp. 223-247.

Page | 83

Bontis, N., Crossan, M.M. and Hulland, J. (2000), "Managing an organisational learning system by aligning stocks and flows", *Journal of Management Studies*, Vol. 39 No. 4, pp. 437-469.

Bontis, N., Janošević, S. and Dženopoljac, V. (2013), "Intellectual capital and the corporate performance of Serbian banks", *Actual Problems of Economics/Aktual'ni Problem Ekonomiki*, Vol. 142 No. 4, pp. 287-299.

Bontis, N., Keow, W.C.C. and Richardson, S. (2000), "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 1, pp. 85-100

Received: 2021-04-06
Accepted: 2022-06-26
Published: 2022-06-29

Cabrilo, S. and Grubic-Nesic, L. (2010), "A Strategic model for intellectual capital reporting: study of service industry in Serbia", in Serrano Fernandes Rodrigues, S.C. (Ed.), *Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital in Lisbon, Portugal*, Academic Publishing Limited, Reading, pp. 161-171.

Cabrilo, S. and Grubic-Nesic, L. (2012a), "IC-based innovation gap assessment: a support tool for the creation of effective innovation strategies in the knowledge era", in Surakka, J. (Ed.) *Proceedings of the 4th European Conference on Intellectual Capital*, Arcada University of Applied Sciences, Helsinki, Academic Publishing International Limited, Reading, pp. 96-106.

Cabrilo, S. and Grubic-Nesic, L. (2012b), "The role of creativity, innovation and invention in knowledge management", in Buckley, S.B. and Jakovljevic, M. (Eds), *Knowledge Management Innovations for Interdisciplinary Education: organizational Applications*, IGI Global, Hershey, PA, pp. 207-233.

Cabrilo, S., Uzelac, Z. and Cosic, I. (2009), "Researching indicators of organizational intellectual capital in Serbia", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.10 No. 4, pp. 573-587.

Cater, T. and Cater, B. (2009), "(In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance", *Journal for East European Management Studies*, Vol. 14 No. 2, pp. 186-209.

Donaldson, L. (2001), *The Contingency Theory of Organizations*, Sage, London.

Dyogo Felype Neis, Maurício Fernandes Pereira, merson Antonio Maccari. (2016) Strategic Planning Process and Organizational Structure: impacts, confluence and similarities. *Brazilian Bussinese review*. Vitória-ES, 2016 p. 1-19 ISSN 1808-2386

James J. Chrisman, Jess H. Chua, Alfredo De Massis, Tommaso Minola, Silvio Vismara (2016) Management processes and strategy execution in family firms: from "what" to "how" *Small Bus Econ* 47:719–734 DOI 10.1007/s11187-016-9772-3

Sladjana Cabrilo, Sremska Kamenica, and Laposava Grubic Nesic and Slavica Mitrovic. (2014). Study on human capital gaps for effective innovation strategies in the knowledge era. *Emeraldinsight Study on human capital gaps*

Godin, B. (2008). "*Innovation: The History of a Category*" Research Paper: 67.

Shu-Hsien Liao, Chih-Chiang Chen, Da-Chian Hu, Yu-chun Chung, Min-Ju Yang (2016). *Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning*. Springer Science+Business Media New York.

Tovstiga, G. and Tulugurova, E. (2009), "Intellectual capital practices: a four-region comparative study", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 1, pp. 70-80.