

ANALISIS KOMPETENSI PROFESI DAN ADAPTABILITAS DALAM MEMPENGARUHI PENGAMBILAN RISIKO SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KERAGAMAN PRODUK

Endang Tjahjaningsih

Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank

[\(e.cahyaningsih@gmail.com\)](mailto:e.cahyaningsih@gmail.com)

Pengambilan risiko tidak hanya dipandang sebagai ciri atau sifat individual, namun dapat dipandang sebagai suatu konstruk tingkat organisasi. Pengambilan risiko organisasi diperhitungkan dalam arti bahwa entrepreneur secara obyektif mengidentifikasi faktor kunci risiko kemudian secara sistematis mengelolanya. Pengambilan risiko mencerminkan kemauan aktif organisasi untuk mengejar peluang yang dapat melibatkan risiko keuntungan ataupun kerugian. Sikap positif terhadap pengambilan risiko berinovasi membantu pemilik usaha untuk berani mengambil risiko. Untuk itu dibutuhkan kompetensi profesi sebagai kunci untuk mendapatkan pengambilan risiko yang logis. Kompetensi profesi entrepreneur mencakup pengetahuan, dan keterampilan yang mengarah pada orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi melalui perilaku entrepreneur. Pengaruh ketidakpastian lingkungan dengan adanya tekanan dan dukungan lingkungan maka organisasi berusaha melakukan adaptabilitas lingkungan untuk menyesuaikan diri dalam meredam atau memanfaatkan pengaruh lingkungan. Adaptabilitas lingkungan pemasaran dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, menyesuaikan dengan tipe pelanggan dan memahami situasi penjualan dalam mengikuti setiap perubahan. Studi ini menawarkan pengembangan dalam model empirik dimulai dari faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan risiko berinovasi dengan meningkatkan kompetensi profesi dan adaptabilitas lingkungan, sehingga dapat diperoleh kejelasan bagaimana meningkatkan pengambilan risiko berinovasi sebagai upaya untuk meningkatkan keragaman produk. Penelitian ini menggabungkan *Resources Based Theory*, *Market Based Theory (Contingency Theory)*, Teori Kewirausahaan (*Entrepreneurial Theory*), dan Teori Prospek (*Prospek Theory*).

Kata kunci: Adaptabilitas Lingkungan, Kompetensi Profesi, Pengambilan Risiko Berinovasi, Keragaman Produk.

**ANALYSIS OF PROFESSIONAL COMPETENCE AND
ENVIRONMENTAL ADAPTABILITY AFFECT TO RISK TAKING
INNOVATION AND IMPACT ON PRODUCT DIVERSITY**

ABSTRACT

Risk Taking is not only seen as an characteristic or trait individual, but can be seen it as a construct of organizational level. Taking into account the organization's risk in the sense that the entrepreneur is objectively identify factors of risk key factors and then systematically manage risk key. Reflects the willingness of risk-taking organizations to actively pursue opportunities that may involve risk of gain or loss. A positive attitude towards risk taking innovation to help business owners to take risk. That requires professional competence as the key to getting a logical risk taking. Entrepreneur professional competence includes the knowledge and skills that lead to higher entrepreneurial orientation through entrepreneurial behavior. Effect of environmental uncertainty to pressure and support environmental adaptability of the organization tries to adjust to the environmental to reduce or utilize environmental influences. Adaptability of marketing environmental is done to meet the needs and desires of consumers, to adjust to the type of customer and understand the sales situation in following any changes. This study offers in the development of empirical models starting from the factors that influence risk taking innovation by enhancing professional competence and environmental adaptability, so as to obtain clarity on how to improve the courage to risk taking innovation in order to increase product diversity. This study incorporates Resources Based Theory, Market-Based Theory (Contingency Theory), Theory of Entrepreneurship (Entrepreneurial Theory), and Prospect Theory.

Keywords: *Environmental Adaptability, Professional Competence, Risk Taking Innovation, Product Diversity.*

Pendahuluan

Entrepreneur terkait pada hal yang tidak dapat dielakkan dalam menginginkan keberhasilan pada lingkungan bisnis yang kompetitif. Pengambilan risiko sebagai dimensi penting yang secara independen memberikan kontribusi potensial pada entrepreneur. Li et al., (2008) menyatakan bahwa pengambilan risiko merupakan karakteristik terpenting dari orientasi entrepreneur (EO) dibandingkan inovasi dan proaktif. Sikap positif terhadap pengambilan risiko berinovasi membantu pemilik usaha untuk berani mengambil risiko. Untuk itu dibutuhkan kompetensi profesi sebagai kunci untuk mendapatkan pengambilan risiko yang logis (Gilmore et al., 2004).

Adaptabilitas dapat berbeda baik dalam luas dan biaya yang dapat mempengaruhi suatu kendali sistem organisasi, struktur organisasi, alokasi sumber daya, strategi, dan nilai inti serta kepercayaan. Perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi memperlihatkan kinerja perusahaan yang lebih baik daripada perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Byrne, 2001). Coulthard (2007) menyatakan bahwa lingkungan eksternal meliputi dinamika, kompleksitas, karakteristik organisasi; lingkungan internal mencakup budaya, strategi, proses pembuatan strategi, struktur dan sumberdaya; dan dinamika relational yang mencakup kepercayaan, komunikasi, scanning lingkungan berhubungan positif dengan pengambilan risiko.

Shoham dan Fiegenbahum (2002) menjelaskan bahwa sikap pengambilan risiko terhadap inovasi berpengaruh terhadap strategi inovasi. Keberanian mengambil risiko berinovasi menunjukkan pada karakter dan mental entrepreneur dengan kepercayaan diri dan selalu berpikir positif melakukan kesediaan untuk berinovasi. Untuk itu diperlukan kompetensi profesi dan adaptabilitas lingkungan dalam mendorong keberanian mengambil risiko berinovasi. Selanjutnya dengan meningkatkan pengambilan risiko berinovasi akan mampu meningkatkan keragaman produk dalam menghasilkan produk dengan perubahan bentuk/desain mengikuti kebutuhan dan keinginan konsumen, serta mengurangi ketidakpastian karena perubahan selera konsumen dalam meningkatkan daya saing. Berdasarkan pada permasalahan yang bersumber pada hasil penelitian pengaruh kompetensi profesi dan adaptabilitas terhadap pengambilan risiko dan keragaman produk, maka dibuat kajian teoritis analisis kompetensi profesi dan adaptabilitas lingkungan dalam mempengaruhi pengambilan risiko berinovasi dan dampaknya terhadap keragaman produk.

KAJIAN PUSTAKA

Orientasi Entrepreneur

Orientasi entrepreneur merupakan suatu pandangan mengenai aktivitas *entrepreneurship* dalam perusahaan. Orientasi entrepreneur melibatkan keinginan organisasi untuk berinovasi dengan tujuan mempermudah penawaran pasar (*inovatif*), untuk mengambil risiko dan berusaha menemukan produk dan jasa yang masih penuh

ketidakpastian (*risk taking*) serta proaktif dalam persaingan kedepan dan mencari kesempatan baru untuk masuk pasar (*proaktif*). Pemahaman mengenai orientasi entrepreneur dengan beberapa dimensinya menjadi unsur pokok atas kesuksesan organisasi (Lee et al., 2007). Zahra dan Garvis (2000), Wiklund dan Lumpkin (2004), Rauch et. al., (2004), Davis (2007); Li et al., (2008) mendefinisikan orientasi entrepreneur dalam penelitiannya sebagai inovasi, pengambilan risiko dan proaktif.

Teori Prospek

Teori prospek dikemukakan oleh Kahneman dan Tversky (1979), untuk mengeksplorasi sikap dan perilaku pengambilan risiko organisasi yang menyatakan adanya kecenderungan/preferensi risiko berbeda dalam konteks keuntungan/kerugian (*losses and gain*). Perilaku mencari risiko (*risk seeking*) berada pada konteks kerugian (*losses*) dan perilaku menghindari risiko (*risk averse*) berada pada konteks keuntungan (*gain*) yang diterima. Tipe *risk seeking*, yaitu tipe yang menyukai risiko. Semakin besar risiko maka semakin besar tingkat pengembalian yang diinginkan. Sedangkan tipe *risk-averse*, yaitu tipe yang menyukai risiko rendah. Adapun *neutral risiko*, adalah tipe yang netral terhadap risiko. Teori prospek (*prospect theory*) menyatakan bahwa perusahaan bisa menjadi penolak risiko (*risk averse*) atau penerima risiko (*risk-assertive*). Menurut teori prospek, reaksi individu terhadap suatu rangsangan akan lebih sensitif apabila individu tersebut merasa dirugikan dibanding ketika individu tersebut sedang merasa diuntungkan. Perusahaan akan

menghindari atau mencari risiko bergantung pada pengambil keputusan melihat dirinya dan perusahaan untuk beroperasi dalam ranah keuntungan atau kerugian.

Figenbaum (1997) mengembangkan sebuah teori level organisasi (*organizational level theory*) berdasar pada teori prospek untuk menjelaskan bagaimana strategi yang berisiko ditentukan dalam organisasi. Poin Acuan Strategis (*Strategic Reference Point*) menentukan sikap organisasi terhadap pengambilan keputusan dalam dua kutub aliran yaitu penolakan risiko (*risk-averse*) dan penerimaan risiko (*risk assertive*). Jika keputusan dibuat pada poin yang lebih rendah dibanding poin acuan strategis para, maka para pengambil keputusan menjadi *risk assertive*. Sebaliknya jika memandang dirinya beroperasi pada poin yang lebih tinggi dari poin acuan strategis, maka akan menghindari risiko. Secara singkat, pengambil keputusan menggunakan poin acuan strategis dalam mengevaluasi pilihan-pilihan berisiko. Tendensi risiko semacam itu telah ditemukan pada level individu, pengambil keputusan dan juga level organisasi.

Pendekatan *Resource-Based Theory*

Teori berbasis sumberdaya (*resource based theory*), membangun asumsi bahwa sumberdaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan, memilih dan mengimplementasikan strategi, secara heterogen didistribusikan di seluruh perusahaan dan bahwa perbedaan ini stabil sepanjang waktu. Kesuksesan perusahaan akan dicapai jika organisasi mempunyai kemampuan untuk memanfaatkan sumberdaya tersebut secara produktif, sehingga dapat menciptakan kompetensi

khas/berbeda. Teori berbasis sumberdaya (*resource based theory*) adalah sudut pandang yang baik untuk menganalisa kompetensi inti perusahaan.

Menurut teori berbasis sumberdaya setiap perusahaan harus memiliki sejenis sumberdaya, yang membuatnya berbeda dari perusahaan lain. Lebih lanjut ditegaskan oleh Amit dan Schoemaker (1993) bahwa kompetensi didasarkan pada informasi, proses-proses berwujud dan tidak berwujud dan mengembangkannya sepanjang waktu antara dan diantara sumber daya. Kompetensi juga dapat dirasakan sebagai aset-aset perantara yang diturunkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas sumberdaya seperti fleksibilitas strategi dan perlindungan terhadap produk dan jasa-jasa akhir perusahaan.

Man (2001) menjelaskan definisi kompetensi profesi entrepreneur sebagai karakteristik individual dengan memasukkan pengalaman personal (*personality traits*), pengetahuan (*knowledge*), dan ketrampilan (*skill*) yang mengarahkan pada kinerja pekerjaan entrepreneur yang lebih tinggi atau efektif yang dapat dinilai melalui perilaku entrepreneur. Kompetensi inti untuk pemilik usaha kecil dalam penelitian Gilmore et al., (2004) dijelaskan dengan pengetahuan (*knowledge*), pengalaman (*experience*), komunikasi (*communication*) dan pertimbangan (*judgement*) dan pada masa sekarang dikembangkan *experiential knowledge* melalui pengembangan *individual's experiential learning*. Kompetensi dalam studi ini mengacu pada Bogner and Thomas (1994) yang menjelaskan kompetensi sebagai keahlian dan pengetahuan yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Dalam hal ini

keahlian karyawan dan pengetahuan strategi pemasaran berdasar pertimbangan bahwa peran entrepreneur sangat penting dalam kesuksesan organisasi.

Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian Empirik

1. Pengaruh Pengetahuan Strategi Pemasaran Terhadap Pengambilan Risiko Berinovasi

Marinova (2004) menegaskan bahwa pengetahuan merefleksikan luasnya deteksi ketelitian seseorang mengenai sifat tugas. Seorang pembuat keputusan yang dapat mengidentifikasi dengan benar tentang pilihan pelanggan dan para pesaing dianggap banyak mengetahui tentang pilihan. Untuk domain pengetahuan pemasaran, mendasarkan pada dua hal yang paling menonjol dari pasar yang kompetitif yaitu pelanggan dan pesaing, dengan demikian pengetahuan pemasaran menurut Marinova (2004) mengandung arti pengetahuan tentang pelanggan dan pesaing. Pada level yang mendasar, pengetahuan tentang pasar penting untuk menentukan kebutuhan dan keinginan dari target pasar dan untuk memuaskan pasar dengan lebih baik daripada yang pesaing dapat lakukan (Kotler dan Keller, 2006). Hasil penelitian Tsai dan Shih (2004) menunjukkan bahwa pengetahuan pemasaran menghasilkan, menyebarkan dan menyimpan pengetahuan pemasaran untuk dapat meningkatkan kemampuan distribusi, riset pemasaran, pengembangan produk dan jasa, melaksanakan program promosi dan menetapkan harga.

Penelitian Marinova (2004) menyatakan bahwa pengetahuan pemasaran memiliki efek positif pada usaha inovasi. Pengambilan risiko merupakan karakteristik

dari entrepreneur maka pengetahuan pemasaran tentang bidang usaha yang semakin tinggi akan berpengaruh terhadap pengambilan risiko berinovasi. Selanjutnya De Luca dan Atuahene-Gima (2007) menyatakan bahwa kekhususan pengetahuan pemasaran berpengaruh terhadap inovasi produk, pesaing, dan pelanggan. Sehingga semakin tinggi pengetahuan strategi pemasaran diharapkan memberikan dampak positif pada pengambilan risiko berinovasi.

H1: Pengetahuan strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap pengambilan risiko berinovasi.

2. Pengaruh Ketrampilan Kerja Karyawan Terhadap Pengambilan Risiko Berinovasi

Berbekal pengetahuan saja tidak cukup bagi entrepreneur maka perlu dilengkapi dengan ketrampilan (*skill*). Entrepreneur yang berhasil cenderung memiliki tingkat ketrampilan khusus yang cukup (Suryana, 2006). Weiwei dan Jianping (2008) menjelaskan ketrampilan ketrampilan, pengetahuan, teknologi, system tehnik, sistem manajerial, nilai, dan norma untuk meningkatkan dan mempertahankan kompetensi inti. Penelitian Gilmore et al., (2004) menjelaskan kompetensi dengan memasukkan ketrampilan (*skill*) sebagai kunci dalam pengambilan risiko akan mendapatkan pengambilan risiko yang rational. Sehingga semakin tinggi ketrampilan karyawan dalam suatu organisasi diharapkan memberikan dampak positif pada pengambilan risiko berinovasi.

H2: Ketrampilan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap Pengambilan risiko berinovasi.

3. Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan Pemasaran terhadap Pengambilan Risiko Berinovasi

Baker dan Sinkula (2005) menjelaskan adanya pergolakan pasar berpengaruh terhadap strategi pengembangan produk baru/inovasi sehingga organisasi dipandang perlu dalam menyesuaikan dengan dinamika lingkungan pemasaran. Adaptabilitas lingkungan pemasaran membawa perusahaan mampu menghadapi berbagai tekanan lingkungan dan mampu memanfaatkan berbagai dukungan lingkungan dengan memonitor pelanggan, menanamkan kesetiaan pelanggan melalui program pemasaran yang sesuai, melibatkan dalam program pengembangan produk, memonitor pesaing, menetapkan harga, membangun jaringan distribusi yang luas, mengembangkan program promosi yang ada sebagai modal dasar untuk menghasilkan pengambilan risiko bagi perusahaan untuk berinovasi. Han-siu Chow (2006) membuktikan bahwa faktor lingkungan eksternal dan faktor organisasi mempengaruhi perilaku pengambilan risiko. Shoham dan Fiegenbahum(2002) menjelaskan bahwa faktor lingkungan eksternal/mayor, lingkungan internal organisasi serta waktu berhubungan dengan pengambilan risiko berinovasi. Sehingga semakin perusahaan mampu melakukan adaptabilitas pemasaran diharapkan mampu memberikan dampak positif pada pengaruh pengambilan risiko berinovasi.

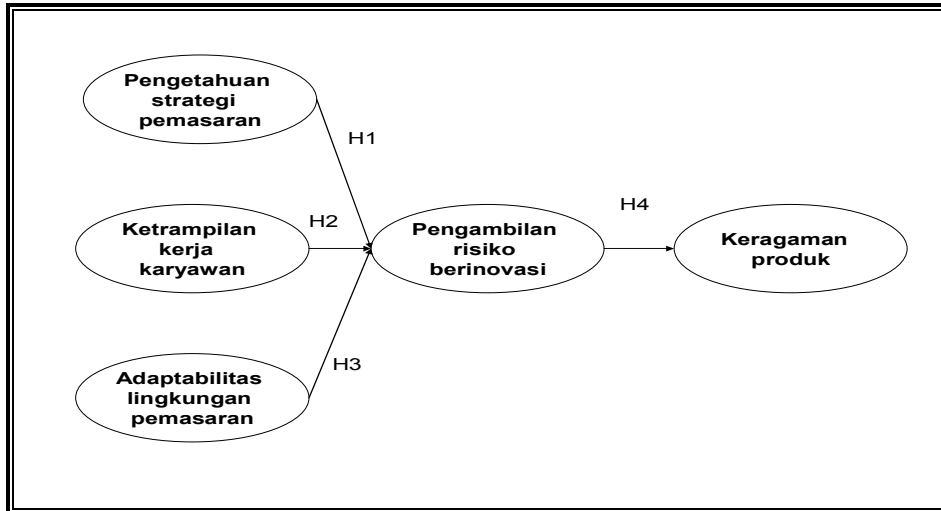
H3: Adaptabilitas lingkungan pemasaran berpengaruh positif terhadap pengambilan risiko berinovasi.

4. Pengaruh Pengambilan Risiko Berinovasi Terhadap Keragaman Produk

Kemampuan secara kreatif memanfaatkan pengetahuan dan informasi yang dimiliki merupakan kunci menuju inovasi (Jones, 2004). Pengambilan risiko berkaitan dengan inovasi sebagai aktivitas penelitian dan pengembangan yang hasilnya tidak dapat dipastikan. Dalam pada itu Fiegenbaum dan Thomas (1997) menyatakan bahwa pengambilan risiko berinovasi berpengaruh terhadap strategi perusahaan sedangkan Shoham dan Fiegenbahum (2002) memberikan hasil bahwa perilaku pengambilan risiko berpengaruh terhadap inovasi perusahaan. Richard dan Chadwick (2004) dari sudut pandang strategi menyatakan bahwa pengambilan risiko merupakan kecenderungan perusahaan untuk mengambil bisnis yang berhubungan dengan peluang serta tindakan untuk menghadapinya. Keragaman produk adalah cakupan produk yang perubahan bentuk/desain sesuai trend yang berlaku, produk yang beragam, mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan daya saing (Siguaw et al., 2007). Sehingga semakin tinggi pengambilan risiko berinovasi diharapkan memberikan dampak positif pada keragaman produk yang dihasilkan.

H4: Pengambilan risiko berinovasi berpengaruh positif terhadap keragaman produk.

Selanjutnya berdasarkan kajian dan pengembangan hipotesis, maka dapat dibangun suatu model penelitian empirik seperti berikut :



Sumber: Pengembangan studi (2012)

Gambar : Model Penelitian Empirik

Pembahasan

Studi ini memberi dukungan empirik terhadap *Resources Based Theory*, *Market Based Views/Contingency Theory*, dan *Prospect Theory* yang saling berkaitan. Teori Prospek memberikan dukungan ketika individu *risk assertive* (berani menerima risiko) untuk mencari keuntungan dan perilaku *risk assertive* ini ditemukan pada perilaku *risk taking* entrepreneur. Hal ini bermakna bahwa keberhasilan perusahaan berdasar sumber daya yang spesifik *company specific resources* (CSR) dalam perusahaan ditentukan oleh para entrepreneur dalam berani mengambil risiko berinovasi dalam rangka meningkatkan keunggulan khas perusahaan-*company specific advantage*. Keragaman produk sebagai pengembangan teknik kreatif produk dan proses sebagai pencapaian orientasi keunggulan teknik

kreatif yang spesifik-*Orientation On The Advantage Of Specific Creative Technique* (Tjahjaningsih, 2012).

Studi ini juga mendasarkan pada konsep yang berkiblat pada *Market Based Views* yaitu pandangan strategis yang berbasis pada pasar, dengan kontingen lingkungan perusahaan. Lingkungan dipandang sebagai situasi yang dapat mempengaruhi arah strategis perusahaan yang dapat menciptakan nilai perusahaan melalui kekuatan pasar. Keterkaitan *Resources Based Theory* dan *Market Based Views* dijelaskan melalui variabel yang digunakan yaitu adaptabilitas lingkungan pemasaran, ketrampilan kerja karyawan, pengambilan risiko dan keragaman produk.

Studi ini juga menjelaskan hubungan antara variabel yang mempengaruhi pengambilan risiko berinovasi yaitu adaptabilitas lingkungan pemasaran dengan pengetahuan strategi pemasaran (Man dan Lau, 2005); adaptabilitas lingkungan pemasaran dengan ketrampilan kerja karyawan (Man dan Lau, 2005); pengetahuan strategi pemasaran dengan ketrampilan kerja karyawan (Man, 200; Weiwei dan Jianping, 2008). Hasil penelitian ini sesuai dengan *Resources Based Theory* bahwa keberhasilan perusahaan berdasarkan berasal dari karakteristik sumber daya dalam perusahaan dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Penutup

Studi ini berhasil menawarkan pengembangan dalam model empirik dimulai dari faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan risiko berinovasi dengan meningkatkan kompetensi profesi dan adaptabilitas lingkungan, sehingga dapat diperoleh kejelasan tentang bagaimana meningkatkan pengambilan risiko berinovasi sebagai upaya untuk meningkatkan keragaman produk.

Keterbatasan

Studi ini mempunyai keterbatasan pada penggunaan variabel yaitu pengembangan dalam model empirik dimulai dari faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan risiko berinovasi serta dampaknya terhadap keragaman produk dengan menggunakan variabel pengetahuan strategi pemasaran, ketrampilan kerja karyawan dan adaptabilitas lingkungan pemasaran.

Pemecahan

Berdasarkan permasalahan yang bersumber pada hasil penelitian sebelumnya tentang pengaruh kompetensi profesi dan adaptabilitas terhadap pengambilan risiko dan pengambilan risiko terhadap keragaman inovasi maka dapat diperoleh upaya – upaya dimana menghasilkan 3 cara menuju pengambilan risiko berinovasi dan selanjutnya menuju peningkatan keragaman produk.

1. Upaya peningkatan keragaman produk dapat dicapai dengan meningkatkan pengetahuan strategi pemasaran yang mendorong pengambilan risiko berinovasi.

2. Upaya peningkatan keragaman produk dapat dicapai dengan meningkatkan ketrampilan kerja karyawan yang mendorong pengambilan risiko berinovasi.
3. Upaya peningkatan keragaman produk dapat dicapai dengan meningkatkan adaptabilitas lingkungan pemasaran yang mendorong pengambilan risiko berinovasi.

Rekomendasi Pengembangan Mendatang

Untuk pengembangan mendatang obyek tidak terbatas pada entrepreneur tetapi juga bisa diaplikasikan pada kompetensi profesi lain. Masih memungkinkan menambah determinan lain untuk menjelaskan pengambilan risiko berinovasi, misalnya perilaku entrepreneur melalui faktor intrinsik entrepreneur seperti tipe kepemilikan usaha, dan melalui faktor ekstrinsik entrepreneur seperti strategi bisnis, dan budaya organisasi.

PUSTAKA

Amit, R and Schoemaker, P.J.H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. 14.

Baker, William.E. and Sinkula, James.M. 2005. Market Orientation And The New Product Paradox. *Journal Product Development And Management Association* Vol.22. No.6.pp. 483 502.

Byrne, Michael. 2001. Environmental Management & Policy And Related Aspects of Sustainability, Oikos, University of St Galen

Bogner, W.C and Thomas H. 1994. *Core Competence And Competitive Advantage : A Model And Illustrative Evidence From The Pharmaceutical Industry*. Competence-Based Competition

Chow, Irene Han-Siu. 2006. The Relationship Between Entrepreneurial Orientation And Firm Performance In China. *Advanced Management Journal*. Summer. 71.3.

Coulthard, Max. 2007. The Role of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance and The Potential Influence of Relational Dynamism. *Journal of Global Business and Technology*. 3.1.

Davis, Justin L. 2007. Firm-Level Entrepreneurship And Performance An Examintaion And Extension Of Relationships And Measurements Of The Entrepreneurial Orientation Construct, University of Texas At Arlington, May.

De luca, and Atuahene- Gima.2007. Market Knowledge Dimensions And Cross Functional Collaboration; Examining The Different Routes To Product Innovation Performance. *Journal of Marketing*.

Dudley, Lola. Woodard, Davis. Henry H. and McGrady, David. 2001. Using An Investment Project To Develop Professional Competencies In Introduction To Financial Accounting. *Journal Of Education For Business*. January/February.

Fiegenbaum. 1997. Competitive Strategy And Attitude Toward Risk Taking Integration And Modelling. *Academy Of Management, Best Paper Proceedings*. Business Policy And Strategy Division. Boston.MA.p12 15.

Figenbaum, Avi and Thomas, Howard. 2002. Strategic Risk and Competitive Advantage: An Integrative Perspective. *European Management Review* 1. 84-95.

Gilmore, Audrey. Carson, David dan O'Donnel, Aodheen. 2004. Small Business Owner-Managers and Their Attitude to Risk. *Marketing Inteligence and Planning*. 22,2/3. ABI/INFORM Global.

Kahneman dan Tversky. 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*. Vol 47.

Kotler, Philip dan Keller. 2006. *Marketing Management*, Prentice-Hall International, INC. Englewood Cliffs. NewJersey.

Lee,Tien-Shang,Les and Badri Munir Sukoco. 2007. The Effects of Entrepreneurial Orientation and Knowledge Management Capability On Organizational Effectiveness in Taiwan:The Moderating Role of Social Capital. *International Journal Of Management*. 24,3.

Man.T.W.Y. 2001. Entrepreneurial Competencies And The Performance Of Small And Medium Enterprises In The Hong Kong Services And Sector. PHD Dissertation. The Hong Kong Polytechnic University.

Man, Thomas, W.Y. and Lau, Theresa. 2005. The Context Of Entrepreneurship In Hong Kong; An Investigation Through The Patterns Of Entrepreneurial Competencies In Contrasting Industrial Environment. *Journal Of Small Business And Enterprises Development*. 12,4 pg 464.

Marinova, Detelina. 2004. Actualizing Innovation Effort: The Impact Of Market Knowledge Diffusion In A Dynamic System Of Competition. *Journal Of Marketing*. Vol 68. July 2004.1-20.

Richard, Barnett. Dwyer and Chadwick. 2004. Cultural Diversity In Management Firm Performance and The Moderating Role of Entrepreneur Orientation Dimensions. *Academy of management Journal*. Vol 47,2 .

Siguaw, Judy, Simpson, Penny M and Enz, Cathy. 2007. Concetualizing Innovation Orientation: a Framewrok for Study and Integration of Innovation Research, *Product Innovation Management*, 23, 536-574

Shoham, Aviv dan Fiengenbaum, Avi. 2002. Competitive Derminants of Organizational Risk Taking Attitude: The Role of Strategic Reference Points, *Management Decision*. 40/2.127 141 Validity, *Journal of Marketing Research*. Vol XXVII.

Suryana. 2006. Kewirausahaan, Pedoman Praktis: Kiat Dan Proses Menuju Sukses. Edisi 3. Salemba Empat. Jakarta.

Tjahjaningsih, E. 2012. Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi: Pengambilan Risiko Berinovasi Dan Orientasi Keunggulan Teknik Kreatif Yang Spesifik. Disertasi.

Tsai, Ming-Tien and Shih, Chia Mei. 2004. The Impact of Marketing Knowledge Among Managers and Business Performance. *International Journal of Management*. Vol 21.

Weiwei, Tang and Jianping, Sun. 2008. Research On Enterprise Core Competence and Managerial Human Resource Strategy. *Management Science And Engineering*. Vol 2 No. 2.

Wiklund, J, Rauch and Lumpkin, G.T. 2004. Entrepreneurial Orientation And Business Performance; Cumulative Empirical Evidence, Presented At The 23rd Babson College Entrepreneurship Research Conference, Glasgow, U.K.

Wright, Patrick M. McMahan, Gary C. McCormick, Blaine. and Sherman, Scott. 1998. Strategy Core Competence And HR Involvement As Determinants Of HR

Effectiveness And Refinery Performance. *Human Resource Management* .1986-1998: Spring 1998.37,1. ABI/INFORM Global pg.17.

Yuan, Li, Zhao. Yongbin, Tan, Justin. dan Liu Yi. 2008. Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation On Market Orientation-Performance Linkage: Evidence From Chinese Small Firms/ *Journal of Small Business Management*. 46,1.

Zahra, S. A., and Garvis, D. M. 2000. International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect Of International Environmental Hostility. *Journal Of Business Venturing*. 15, 469 492.