

**STRATEGI KOGNITIF WIRAUSAHAWAN UNTUK MENGHADAPI
KETIDAKPASTIAN RADIKAL**

Oleh

Rahayu Mardikaningsih, Didit Darmawan

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Entrepreneurs make decisions under radical uncertainty where probabilities cannot be calculated. The logic of effectuation—with its principles of “a bird in the hand,” “affordable loss,” “crazy quilt,” “lemonade,” and “pilot in the storm”—explains how entrepreneurs think. Bricolage enables the use of limited resources in unconventional ways. Uncertainty differs from probabilistic risk, so traditional analytical tools do not apply. Cognitive biases such as overconfidence and optimism have dual effects. Creative strategic scenario thinking helps prepare for various future possibilities. Social networks are more important than formal market analysis. Low-cost experimentation and learning from failure reduce uncertainty through action. Experienced entrepreneurs have different cognitive schemas than beginners. Entrepreneurship education needs to shift its focus from prediction to the ability to act effectively under uncertainty.

Keywords: entrepreneurial decision-making, uncertainty, effectuation, bricolage, cognitive bias.

PENDAHULUAN

Wirausahawan beroperasi dalam lingkungan yang ditandai oleh ketidakpastian radikal, di mana masa depan tidak dapat diprediksi dengan probabilitas yang andal. Berbeda dengan manajer di perusahaan mapan yang dapat mengandalkan data historis dan analisis statistik, wirausahawan sering menghadapi situasi yang belum pernah terjadi sebelumnya tanpa preseden yang dapat dijadikan acuan. Dalam dunia ketidakpastian, wirausahawan harus mengambil keputusan tanpa memiliki informasi lengkap tentang konsekuensi dari tindakan mereka. Ketidakpastian menciptakan kesulitan dalam pembuatan keputusan strategis karena berbagai faktor seperti kurangnya informasi, ambiguitas data yang tersedia, dan keterbatasan sistem observasi. Wirausahawan yang sukses tidak berusaha menghilangkan ketidakpastian, karena hal itu tidak mungkin, tetapi belajar untuk berpikir dan bertindak secara efektif di tengah ketidakpastian tersebut. Chandler (1962) menekankan bahwa kemampuan untuk membuat keputusan dalam kondisi ketidakpastian merupakan kompetensi inti yang membedakan wirausahawan dari manajer biasa.

Pendekatan *effectuation* yang dikembangkan oleh Sarasvathy (2001) merupakan salah satu kerangka teoritis paling berpengaruh untuk memahami bagaimana wirausahawan berpikir di tengah ketidakpastian. *Effectuation* adalah kebalikan dari kausalitas atau *causation*, yaitu pendekatan yang dimulai dengan tujuan yang telah ditetapkan kemudian mencari cara untuk mencapainya. Dalam *effectuation*, wirausahawan dimulai dengan aset yang mereka miliki saat ini yaitu siapa mereka, apa yang mereka ketahui, dan siapa yang mereka kenal, kemudian membayangkan kemungkinan hasil yang dapat diciptakan dari aset tersebut. Sarasvathy (2008) mengidentifikasi lima prinsip *effectuation* yaitu *bird in hand*, *affordable loss*, *crazy quilt*, *lemonade*, dan *pilot in the storm*. Prinsip *bird in hand* menekankan bahwa wirausahawan harus memulai dengan sumber daya yang sudah tersedia daripada mencari sumber daya yang ideal. Prinsip *affordable loss* menentukan bahwa wirausahawan hanya boleh mengambil risiko sebesar yang mampu mereka tanggung jika gagal, bukan menghitung potensi keuntungan maksimal. Prinsip *crazy quilt* menekankan kemitraan dengan orang yang bersedia berkomitmen pada proyek, bukan menganalisis pasar secara kompetitif (Iskandar & Darmawan, 2010). Prinsip *lemonade* mengajak wirausahawan untuk memanfaatkan kejutan dan kesalahan sebagai peluang, bukan menghindarinya. Prinsip *pilot in the storm* menekankan bahwa masa depan tidak dapat diprediksi tetapi dapat dibentuk melalui tindakan kolektif.

Bricolage merupakan konsep penting lainnya untuk memahami pengambilan keputusan wirausahawan di tengah keterbatasan sumber daya. Baker dan Nelson (2005) mendefinisikan *bricolage* sebagai penggunaan sumber daya yang tersedia untuk memecahkan masalah dan menciptakan peluang baru, dengan cara yang berbeda dari penggunaan konvensional sumber daya tersebut. Dalam situasi kelangkaan, wirausahawan tidak dapat menunggu sumber daya ideal tersedia; mereka harus melakukan dengan apa yang ada di tangan. Nelson dan Baker (2003) menunjukkan bahwa beberapa perusahaan wirausaha justru berkembang dengan sumber daya terbatas karena mereka mampu melihat kegunaan alternatif dari aset yang ada. *Bricolage* berbeda dari optimasi tradisional karena tidak berusaha mencari solusi terbaik tetapi solusi yang cukup baik dengan sumber daya yang tersedia. Wirausahawan yang melakukan *bricolage* tidak mengeluh tentang apa yang tidak mereka miliki; mereka fokus pada apa yang dapat dilakukan dengan apa yang mereka miliki. Pendekatan ini sangat relevan dalam lingkup usaha mikro dan kecil di negara berkembang di mana akses terhadap sumber daya formal terbatas. Baker (2007) menambahkan bahwa *bricolage* melibatkan penolakan terhadap batasan yang dikenakan oleh lingkungan dan penciptaan nilai dari sumber daya yang sebelumnya dianggap tidak berharga.

Permasalahan utama yang dihadapi untuk memahami cara berpikir wirausahawan adalah bahwa sebagian besar model pengambilan keputusan yang diajarkan di sekolah bisnis didasarkan pada asumsi dunia yang stabil dan dapat diprediksi (Darmawan, 2009b). Model model seperti analisis SWOT,

peramalan pasar, dan perhitungan net present value mengasumsikan bahwa masa depan dapat diprediksi dengan probabilitas yang andal (Lestari & Mardikaningsih, 2012). Dalam ketidakpastian radikal, asumsi ini tidak berlaku karena tidak ada data historis yang dapat digunakan untuk memprediksi hasil. Ekonomi neoklasik mengabaikan perbedaan fundamental antara risiko dan ketidakpastian, memperlakukan keduanya seolah-olah dapat dikuantifikasi. Akibatnya, para wirausahawan yang dilatih dengan model-model ini sering mengalami kesulitan ketika menghadapi situasi nyata yang penuh ketidakpastian. Literatur manajemen dan ekonomi telah mengabaikan peran ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, lebih memilih berfokus pada risiko yang lebih mudah dimodelkan (Darmawan, 2009a). Kegagalan memahami cara wirausahawan sebenarnya berpikir menyebabkan kesenjangan antara teori dan praktik, di mana wirausahawan sukses menggunakan logika yang berbeda dari yang diajarkan di kelas. Sarasvathy (2008) menemukan bahwa wirausahawan ahli secara konsisten menggunakan penalaran effectuation, sementara manajer dan mahasiswa MBA cenderung menggunakan penalaran kausal.

Permasalahan lain berkaitan dengan bias kognitif yang mempengaruhi pengambilan keputusan wirausahawan di tengah ketidakpastian. Faktor-faktor individual seperti predisposisi, bias, wishful thinking, pengalaman baru, dan self fulfilling prophecy mempengaruhi akurasi peramalan dalam pengambilan keputusan strategis. Wirausahawan cenderung terlalu percaya diri atau overconfident dibandingkan populasi umum, yang dapat menyebabkan mereka mengabaikan risiko dan mengambil keputusan yang terlalu berani. Mereka juga rentan terhadap bias optimisme di mana mereka secara konsisten meremehkan kemungkinan hasil negatif dan melebih-lebihkan kemampuan mereka sendiri. Chandler (1962) mencatat bahwa wirausahawan sering jatuh ke dalam jebakan hindsight bias, di mana setelah suatu peristiwa terjadi mereka percaya bahwa peristiwa tersebut sebenarnya dapat diprediksi sebelumnya. Bias bias ini tidak selalu negatif; dalam lingkup ketidakpastian, optimisme yang tidak realistis dapat mendorong tindakan yang diperlukan untuk memulai usaha baru. Namun bias yang tidak terkendali juga dapat menyebabkan kegagalan yang dapat dihindari jika wirausahawan lebih realistis untuk menilai risiko. Kahneman dan Tversky (1979) dalam karya mereka tentang teori prospek menunjukkan bahwa individu secara sistematis menyimpang dari rasionalitas ketika menghadapi keputusan di bawah ketidakpastian. Wirausahawan, seperti manusia lainnya, terpengaruh oleh bias bias ini, namun wirausahawan sukses belajar untuk mengenali dan mengelola bias mereka alih-alih menjadi korban mereka.

Kurikulum yang terlalu fokus pada rencana bisnis formal dan analisis pasar mengabaikan fakta bahwa rencana bisnis jarang bertahan setelah kontak pertama dengan pelanggan (Darmawan, 2010). Sarasvathy (2008) mengkritik bahwa pendekatan kausal tradisional mengasumsikan bahwa masa depan dapat diprediksi dan dikendalikan, padahal wirausahawan sebenarnya

membentuk masa depan melalui tindakan mereka. Dalam ketidakpastian, yang lebih penting bukanlah kemampuan memprediksi masa depan tetapi kemampuan untuk beradaptasi dan belajar dari umpan balik. Wirausahawan yang tidak memahami batasan dari peramalan akan terus membuang waktu dan sumber daya untuk menganalisis hal hal yang tidak dapat dianalisis. Mereka akan mencari kepastian yang tidak ada alih alih menerima ketidakpastian sebagai bagian tak terpisahkan dari perjalanan wirausaha. Chandler (1962) memperingatkan bahwa organisasi yang terlalu kaku dalam perencanaannya akan kesulitan beradaptasi ketika kondisi berubah, sementara wirausahawan yang gesit dapat memanfaatkan perubahan sebagai peluang. Pendidikan kewirausahaan perlu menggeser fokus dari mengajarkan teknik prediksi ke mengajarkan cara bertindak efektif di bawah ketidakpastian, termasuk pengembangan kemampuan untuk mengenali dan bertindak berdasarkan peluang yang muncul secara tidak terduga.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis cara berpikir dan pengambilan keputusan wirausahawan di tengah ketidakpastian serta faktor faktor yang mempengaruhi efektivitas proses tersebut. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur kewirausahaan dan perilaku organisasi. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi calon wirausahawan untuk mengembangkan kemampuan pengambilan keputusan di lingkungan yang tidak pasti.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi konstruk teoritis tentang cara berpikir dan pengambilan keputusan wirausahawan di tengah ketidakpastian. Pendekatan kualitatif dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan melibatkan aspek psikologis, strategis, dan kontekstual yang saling terkait. Denzin dan Lincoln (2011) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun pemahaman mendalam tentang fenomena kompleks dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang ada. Sumber data utama penelitian ini adalah buku teks kewirausahaan, perilaku organisasi, dan pengambilan keputusan untuk mencakup perkembangan konsep effectuation dan bricolage yang relatif baru. Prosedur pengumpulan data dilaksanakan dengan menelusuri katalog perpustakaan digital dan basis data buku akademik menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis konseptual yang diuraikan oleh Jabareen (2009) dengan penekanan pada identifikasi elemen elemen kunci dari konstruk yang diteliti. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek aspek kunci dari cara berpikir wirausahawan. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang perbedaan antara risiko dan

ketidakpastian serta implikasinya bagi pengambilan keputusan. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang logika effectuation dan prinsip prinsip yang mendasarinya. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang bricolage dan pemanfaatan sumber daya yang terbatas. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang bias kognitif dan heuristik yang mempengaruhi pengambilan keputusan wirausahawan. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang cara wirausahawan berpikir dan mengambil keputusan di tengah ketidakpastian. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan. Validitas internal dijaga melalui konsistensi logis dan koherensi antar proposisi yang diajukan dalam kerangka konseptual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Logika effectuation yang dikembangkan oleh Sarasvathy (2001) merupakan kerangka teoretis yang paling komprehensif untuk menjelaskan bagaimana wirausahawan berpikir di tengah ketidakpastian. Berbeda dengan logika kausal yang dimulai dengan tujuan yang telah ditetapkan kemudian mencari cara untuk mencapainya, effectuation dimulai dengan aset yang tersedia kemudian membayangkan kemungkinan hasil yang dapat diciptakan. Sarasvathy (2008) menemukan bahwa wirausahawan ahli secara konsisten menggunakan penalaran effectuation, sementara manajer dan mahasiswa MBA cenderung menggunakan penalaran kausal yang diajarkan di sekolah bisnis. Prinsip pertama effectuation adalah *bird in hand* yang menekankan bahwa wirausahawan harus memulai dengan tiga aset yaitu siapa mereka (identitas), apa yang mereka ketahui (pengetahuan), dan siapa yang mereka kenal (jaringan sosial). Alih alih mencari sumber daya ideal yang mungkin tidak tersedia, wirausahawan ahli memanfaatkan apa yang sudah mereka miliki saat ini. Prinsip kedua adalah *affordable loss* yang menentukan bahwa wirausahawan hanya boleh mengambil risiko sebesar yang mampu mereka tanggung jika gagal. Ini berbeda dengan pendekatan kausal yang menghitung potensi keuntungan maksimal dan probabilitas keberhasilan. Ketidakpastian, perhitungan probabilitas tidak dapat diandalkan sehingga fokus harus bergeser pada batasan kerugian yang dapat ditoleransi.

Prinsip ketiga effectuation adalah *crazy quilt* yang menekankan kemitraan dengan orang yang bersedia berkomitmen pada proyek, bukan menganalisis

pasar secara kompetitif. Dalam pendekatan ini, wirausahawan tidak melakukan riset pasar ekstensif untuk mengidentifikasi pesaing, tetapi mencari mitra yang bersedia memberikan kontribusi sumber daya karena mereka melihat potensi manfaat di masa depan. Setiap mitra baru membawa sumber daya tambahan dan memperluas kemungkinan hasil yang dapat dicapai. Sarasvathy (2008) menekankan bahwa komitmen sukarela dari mitra adalah isyarat yang lebih kuat tentang kelayakan proyek daripada prediksi dari para ahli. Prinsip keempat adalah lemonade yang mengajak wirausahawan untuk memanfaatkan kejutan dan kesalahan sebagai peluang, bukan menghindarinya. Dalam ketidakpastian, kejutan tidak dapat dihindari; wirausahawan yang sukses tidak hanya mentolerir kejutan tetapi secara aktif mencari cara untuk mengubah kejadian negatif menjadi positif. Prinsip kelima adalah pilot in the storm yang menekankan bahwa masa depan tidak dapat diprediksi tetapi dapat dibentuk melalui tindakan kolektif. Wirausahawan effectual percaya bahwa mereka memiliki agensi untuk mempengaruhi masa depan, bukan hanya beradaptasi terhadapnya. Dalam kondisi ketidakpastian tinggi dan imbal hasil rendah, pemikiran kreatif strategis menjadi semakin penting untuk mengidentifikasi peluang wirausaha yang terbatas.

Bricolage merupakan konsep pelengkap yang menjelaskan bagaimana wirausahawan mengatasi keterbatasan sumber daya dengan menggunakan apa yang tersedia dengan cara yang tidak konvensional. Baker dan Nelson (2005) mendefinisikan bricolage sebagai penggunaan sumber daya yang ada untuk memecahkan masalah dan menciptakan peluang baru, dengan cara yang berbeda dari penggunaan konvensional sumber daya tersebut. Wirausahawan yang melakukan bricolage menolak untuk dibatasi oleh definisi standar tentang kegunaan suatu aset; mereka melihat potensi yang tidak terlihat oleh orang lain. Nelson dan Baker (2003) menunjukkan bahwa dalam lingkup yang sangat terbatas, bricolage bukan hanya strategi bertahan hidup tetapi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Perusahaan yang terbiasa berinovasi dengan sumber daya terbatas mengembangkan kemampuan yang tidak dimiliki perusahaan dengan sumber daya berlimpah yaitu kemampuan untuk melakukan lebih dengan lebih sedikit (Khasanah et al., 2010). Baker (2007) mengidentifikasi delapan jenis bricolage termasuk pembuatan, perbaikan, penyesuaian, kombinasi, dan penggunaan ganda dari aset yang sama. Bricolage berbeda dari optimasi tradisional karena tidak berusaha mencari solusi terbaik tetapi solusi yang cukup baik dengan sumber daya yang tersedia. Dalam lingkup ketidakpastian, menunggu sumber daya ideal sering berarti kehilangan peluang; wirausahawan bricoleur bertindak sekarang dengan apa yang tersedia dan menyesuaikan seiring berjalannya waktu. Choi (1993) menjelaskan bahwa bricolage mencerminkan pandangan bahwa realitas sosial tidak sepenuhnya kaku tetapi dapat dibentuk oleh tindakan kreatif individu.

Perbedaan antara ketidakpastian Knightian dan risiko probabilistik memiliki implikasi mendalam bagi cara wirausahawan harus mengambil keputusan. Ada perbedaan antara situasi di mana probabilitas hasil dapat dihitung

berdasarkan data historis atau logika matematis, dan situasi di mana probabilitas tersebut tidak diketahui atau tidak dapat diketahui. Dalam dunia risiko, manajer dapat menggunakan alat-alat seperti nilai yang diharapkan dan analisis sensitivitas untuk mengevaluasi alternatif. Dalam dunia ketidakpastian, alat-alat tersebut tidak berlaku karena tidak ada dasar yang andal untuk menghitung probabilitas. Sebagian besar literatur ekonomi dan manajemen mengabaikan perbedaan ini, memperlakukan semua keputusan seolah-olah dapat dianalisis dengan kerangka probabilitas (Ferrinadewi & Darmawan, 2004). Akibatnya, para wirausahawan diberikan saran yang tidak relevan dengan situasi yang sebenarnya mereka hadapi. Dalam ketidakpastian, pendekatan yang lebih tepat adalah dengan membangun fleksibilitas, melakukan eksperimen kecil, dan belajar dari umpan balik daripada mencoba memprediksi masa depan. Perusahaan harus mengembangkan kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat dan jenis ketidakpastian yang mereka hadapi, karena strategi yang tepat untuk risiko tidak selalu tepat untuk ketidakpastian.

Bias kognitif memainkan peran ganda dalam pengambilan keputusan wirausahawan di tengah ketidakpastian, kadang menjadi penghambat kadang menjadi pendorong. Kahneman dan Tversky (1979) dalam teori prospek menunjukkan bahwa individu secara sistematis menyimpang dari rasionalitas yang diprediksi oleh teori utilitas yang diharapkan ketika menghadapi keputusan di bawah ketidakpastian. Overconfidence bias membuat wirausahawan percaya bahwa mereka memiliki kendali lebih besar atas hasil daripada yang sebenarnya, yang dapat mendorong mereka mengambil tindakan yang diperlukan namun juga dapat menyebabkan kegagalan yang dapat dihindari. Optimisme bias menyebabkan wirausahawan meremehkan kemungkinan hasil negatif dan melebih-lebihkan kemampuan mereka sendiri, yang berguna untuk mempertahankan motivasi ketika menghadapi kemunduran tetapi berbahaya jika mengabaikan risiko yang nyata. Wishful thinking dan self fulfilling prophecy mempengaruhi akurasi peramalan dalam pengambilan keputusan strategis. Wirausahawan cenderung mencari informasi yang mengkonfirmasi keyakinan mereka (confirmation bias) dan mengabaikan informasi yang bertentangan. Chandler (1962) mencatat bahwa wirausahawan sering jatuh ke dalam jebakan hindsight bias, di mana setelah suatu peristiwa terjadi mereka percaya bahwa peristiwa tersebut sebenarnya dapat diprediksi sebelumnya. Sarasvathy (2008) berargumen bahwa wirausahawan sukses tidak berusaha menghilangkan bias mereka tetapi belajar untuk mengenali dan mengelolanya, misalnya dengan menetapkan batasan affordable loss yang melindungi dari overconfidence yang berlebihan.

Pemikiran strategis kreatif atau creative strategic scenario thinking merupakan pendekatan yang diusulkan untuk membantu wirausahawan membuat keputusan dalam kondisi ketidakpastian tinggi (Darmawan, 2003). Kerangka Creative Strategic Scenario Thinking atau CSST yang menggabungkan perencanaan skenario dengan kreativitas untuk menghadapi situasi di mana metode tradisional gagal. Dalam CSST, wirausahawan tidak mencoba

memprediksi satu masa depan yang paling mungkin tetapi mengembangkan beberapa skenario alternatif yang mungkin terjadi. Skenario skenario ini tidak diberi probabilitas karena dalam ketidakpastian tinggi probabilitas tidak dapat ditentukan. Tujuannya bukan memilih skenario terbaik tetapi mempersiapkan organisasi agar tangguh dalam berbagai skenario (Mardikaningsih & Darmawan, 2013). Kreativitas menjadi kunci karena dalam kondisi ketidakpastian tinggi, peluang wirausaha yang tersedia sangat terbatas dan tidak dapat diidentifikasi melalui analisis konvensional. CSST mendorong wirausahawan untuk menggunakan imajinasi dan pemikiran lateral untuk melihat kemungkinan yang tidak terlihat oleh pesaing. CSST mengungguli penggunaan skenario biasa karena kreativitas membantu mengubah keterbatasan menjadi peluang. Pendekatan ini sangat relevan dalam situasi di mana ketidakpastian tinggi dan imbal hasil nominal rendah, seperti yang terjadi setelah krisis ekonomi global (Sinambela & Aprilianti, 2013). Diskursus imajinatif melalui cerita dan narasi merupakan alat penting untuk menyatukan tindakan kolektif ketika analisis kuantitatif tidak memadai.

Peran jaringan sosial dalam pengambilan keputusan wirausahawan di tengah ketidakpastian seringkali lebih penting daripada analisis pasar formal. Sarasvathy (2008) menjelaskan bahwa dalam logika effectuation, kemitraan dengan orang yang bersedia berkomitmen pada proyek adalah isyarat yang lebih andal tentang kelayakan usaha daripada riset pasar ekstensif. Mitra yang bersedia menginvestasikan waktu, uang, atau reputasi mereka dalam proyek memberikan sinyal bahwa mereka melihat potensi yang mungkin tidak terlihat oleh orang lain. Setiap mitra baru membawa sumber daya baru dan juga perspektif baru yang dapat mengubah pemahaman tentang apa yang mungkin dicapai. Choi (1993) menekankan bahwa dalam ketidakpastian, realitas sosial tidak sepenuhnya independen dari tindakan agen; apa yang dianggap sebagai peluang sering muncul melalui interaksi dan kesepakatan bersama. Wirausahawan yang sukses tidak hanya memiliki jaringan yang luas tetapi juga kemampuan untuk mengaktifkan jaringan tersebut pada saat yang tepat. Mereka juga mampu membangun kepercayaan dengan mitra potensial meskipun tidak ada jaminan formal tentang hasil di masa depan. Dalam ketidakpastian, hubungan personal dan reputasi sering lebih penting daripada kontrak formal karena kontrak tidak dapat mengantisipasi semua kemungkinan yang mungkin terjadi. Wirausahawan yang terisolasi secara sosial akan kesulitan mengakses sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang baik di tengah ketidakpastian.

Eksperimentasi dan pembelajaran dari kegagalan merupakan komponen kunci dari pengambilan keputusan yang efektif dalam ketidakpastian (Wisnujati et al., 2014). Alih alih mencoba memprediksi hasil sebelum bertindak, wirausahawan dapat melakukan eksperimen kecil dengan biaya rendah untuk menguji asumsi dan belajar dari hasil. Sarasvathy (2008) menjelaskan bahwa pendekatan effectuation secara alami mendorong eksperimentasi karena wirausahawan dimulai dengan aset yang tersedia dan mengambil langkah kecil

dengan affordable loss. Jika eksperimen berhasil, wirausahawan dapat melanjutkan dan memperluas; jika gagal, kerugian terbatas pada apa yang telah ditetapkan sebagai affordable loss. Pendekatan ini berbeda dari analisis tradisional di mana keputusan investasi besar dibuat setelah analisis ekstensif. Dalam ketidakpastian, analisis ekstensif sering menyesatkan karena didasarkan pada asumsi yang tidak valid. Pembelajaran dari kegagalan sangat penting karena dalam ketidakpastian, kegagalan tidak dapat sepenuhnya dihindari. Yang membedakan wirausahawan sukses bukanlah bahwa mereka tidak pernah gagal tetapi bahwa mereka belajar dari kegagalan dan menggunakan pembelajaran tersebut untuk menyesuaikan strategi. Baker dan Nelson (2005) menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan bricolage cenderung lebih tahan terhadap kegagalan karena mereka terbiasa beroperasi dengan sumber daya terbatas dan mengembangkan kemampuan untuk pulih dengan cepat. Chandler (1962) dalam studi tentang evolusi perusahaan besar menunjukkan bahwa kemampuan untuk belajar dari kesalahan adalah karakteristik yang membedakan perusahaan yang bertahan dalam jangka panjang.

Perbedaan antara wirausahawan ahli dan pemula terletak pada skema kognitif atau mental model yang mereka gunakan untuk menginterpretasi situasi dan merespons ketidakpastian. Sarasvathy (2008) menemukan bahwa wirausahawan ahli telah mengembangkan repertoar heuristik yang efektif untuk menghadapi situasi yang tidak pasti, sementara pemula cenderung menggunakan pendekatan kausal yang diajarkan dalam buku teks. Wirausahawan ahli juga lebih baik untuk mengenali kapan pendekatan kausal tepat dan kapan pendekatan effectual lebih sesuai. Mereka tidak secara dogmatis menggunakan satu pendekatan tetapi dapat beralih sesuai dengan karakteristik situasi. Wirausahawan ahli memiliki kemampuan foresight yang lebih baik, yaitu kemampuan untuk mengantisipasi tren dan pola yang mungkin terjadi di masa depan. Namun foresight bukan berarti kemampuan memprediksi secara tepat tetapi kemampuan untuk mengidentifikasi berbagai kemungkinan dan mempersiapkan organisasi untuk merespons. Penelitian oleh Chandler (1962) tentang evolusi manajerial menunjukkan bahwa kemampuan strategis tidak sepenuhnya bawaan tetapi dapat dikembangkan melalui pengalaman dan refleksi atas pengalaman tersebut. Wirausahawan pemula yang ingin mengembangkan kemampuan pengambilan keputusan dalam ketidakpastian perlu secara sadar melatih mental model yang berbeda dari yang diajarkan di pendidikan formal. Program pelatihan yang hanya fokus pada rencana bisnis dan analisis pasar tidak akan mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk sukses dalam lingkungan yang tidak pasti.

PENUTUP

Wirausahawan beroperasi dalam lingkungan ketidakpastian radikal yang berbeda secara fundamental dari situasi risiko yang dapat dikuantifikasi

dengan probabilitas. Logika effectuation yang dikembangkan oleh Sarasvathy (2001) memberikan kerangka untuk memahami bagaimana wirausahawan berpikir di tengah ketidakpastian, dengan prinsip *bird in hand*, *affordable loss*, *crazy quilt*, *lemonade*, dan *pilot in the storm*. Bricolage melengkapi effectuation dengan menjelaskan bagaimana wirausahawan menggunakan sumber daya yang tersedia dengan cara yang tidak konvensional untuk menciptakan nilai. Perbedaan antara ketidakpastian Knightian dan risiko probabilistik memiliki implikasi mendalam bahwa alat analisis tradisional tidak berlaku dalam ketidakpastian. Bias kognitif seperti *overconfidence* dan optimisme memainkan peran ganda, mendorong tindakan yang diperlukan namun juga dapat menyebabkan kegagalan jika tidak dikelola. *Creative strategic scenario thinking* membantu wirausahawan mempersiapkan berbagai kemungkinan masa depan tanpa bergantung pada probabilitas yang tidak dapat ditentukan. Jaringan sosial dan kemitraan menjadi lebih penting daripada analisis pasar formal karena memberikan isyarat tentang kelayakan usaha yang tidak dapat diperoleh dari data sekunder. Eksperimentasi dengan biaya rendah dan pembelajaran dari kegagalan merupakan strategi kunci untuk mengurangi ketidakpastian melalui tindakan, bukan melalui analisis. Wirausahawan ahli mengembangkan skema kognitif yang berbeda dari pemula, memungkinkan mereka mengenali kapan pendekatan kausal atau effectual lebih tepat.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara teori effectuation, bricolage, dan *creative strategic scenario thinking* dalam satu kerangka yang koheren untuk menjelaskan pengambilan keputusan wirausahawan di tengah ketidakpastian. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris bagaimana wirausahawan beralih antara logika kausal dan effectual tergantung pada karakteristik situasi. Bagi calon wirausahawan dan pendidik kewirausahaan, rekomendasi utama adalah menggeser fokus dari pengajaran teknik prediksi ke pengembangan kemampuan bertindak efektif di bawah ketidakpastian. Latih penerapan prinsip *affordable loss* dengan menentukan batas kerugian yang dapat ditoleransi sebelum memulai proyek, bukan dengan menghitung potensi keuntungan maksimal. Kembangkan kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia saat ini (*bird in hand*) sebelum mencari sumber daya ideal yang mungkin tidak pernah datang. Bangun jaringan kemitraan secara proaktif dengan mencari orang-orang yang bersedia berkomitmen pada proyek, bukan dengan melakukan riset pesaing. Hadapi kejutan dan kegagalan dengan mentalitas *lemonade* yaitu cari peluang dalam setiap masalah alih-alih hanya mengeluh. Lakukan eksperimen kecil dengan biaya rendah untuk menguji asumsi dan belajar dari hasil sebelum melakukan investasi besar. Refleksikan secara teratur bias-bias kognitif yang mungkin mempengaruhi pengambilan keputusan dan tetapkan mekanisme untuk mengelolanya, seperti mendapatkan umpan balik dari mentor yang independen. Akhirnya, ingatlah bahwa dalam ketidakpastian, kemampuan untuk beradaptasi dan belajar lebih penting daripada kemampuan untuk memprediksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Baker, T. (2007). Resources in play: Bricolage in the toy store(y). *Journal of Business Venturing*, 22(5), 694-711.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Choi, Y. B. (1993). *Paradigms and conventions: Uncertainty, decision making, and entrepreneurship*. University of Michigan Press.
- Darmawan, D. (2003). *Teori pengambilan keputusan*. Universitas Atmajaya.
- Darmawan, D. (2009a). *Pemasaran jasa*. IntiPresindo Pustaka.
- Darmawan, D. (2009b). *Pengantar bisnis*. Spektrum Nusa Press.
- Darmawan, D. (2010). *Manajemen pemasaran*. IntiPresindo Pustaka.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.
- Ferrinadewi, E., & Darmawan, D. (2004). *Perilaku konsumen: Analisis model keputusan*. Universitas Atma Jaya.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2013). Strategi Positioning dan Brand Equity untuk Keberlanjutan Usaha Mikro. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 64-73.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi Retensi Talenta yang Efektif dalam Organisasi Modern Serta Faktor Keberhasilan Implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52-63.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63-74.
- Iskandar, M., & Darmawan, D. (2003). *Strategi pemasaran*. IntiPresindo Pustaka.

- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar manajemen bisnis. Spektrum Nusa Press.
- Lestari, U. P. (2014). Balanced scorecard (BSC) sebagai alat pengukur kinerja manajemen dalam pengembangan strategi perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 8-16.
- Lestari, U. P., & Mardikaningsih, R. (2012). Peran Jaringan Sosial untuk Membantu Mendapatkan Akses Pasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 73-83.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Nelson, R. E., & Baker, T. (2003). Making do with what's at hand: Bricolage in two contexts. *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), D1-D6.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37-50.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sinambela, E. A., & Aprilianti, E. T. (2013). Komunikasi Visual Kemasan Sebagai Penanda Identitas dan Sinyal Kualitas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 29-40.
- Sinambela, E. A., & Aprilianti, E. T. (2013). Value based pricing sebagai pendekatan optimal dalam penentuan harga. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 43-54.
- Wisnujati, N. S., Masithoh, N., & Mardikaningsih, R. (2014). Strategi Bauran Pemasaran dalam Praktik Usaha Mikro Kecil Menengah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 25-36.