

## Ketidakpastian dan Pengambilan Keputusan pada Perusahaan Kecil di Jakarta

Adhitya Sunu Pradana<sup>1</sup>, Ratri Sri Pamulatsih<sup>1</sup>, Sudarmadji<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Sekolah Tinggi Manajemen Labora, Jakarta

<sup>1</sup> Jl. Palem Raja B7/7 Taman Modern Cakung, Jakarta Timur

\*E-mail: sudarmadji2506@gmail.com

### Abstrak

Efektuasi telah diakui sebagai logika pengambilan keputusan yang paling tepat selama masa ketidakpastian. Namun terus-menerus diabaikan dalam literatur yang ada bahwa ketidakpastian tidak pernah konstan. Untuk mengisi ini, kami belajar bagaimana penerapan efektuasi bervariasi ketika ketidakpastian berubah. Temuan kami menunjukkan bahwa ketika pengusaha kecil merasakan ketidakpastian meningkat dari tingkat rendah menengah, mereka akan mengurangi penerapan logika efektif untuk melindungi keuntungan mereka. Namun, ketika mereka ketidakpastian ketidakpastian meningkat dari tingkat menengah ke ekstrem, mereka akan meningkatkan adopsi logika untuk memastikan kehidupan hidup. Lebih menarik lagi, untuk perusahaan dengan orientasi kewirausahaan (EO) yang lebih tinggi, efek lengkung ketidakpastian pada logika efektif akan diredam. Kami menduga ini disebabkan oleh fakta bahwa perusahaan EO yang mengandalkan postur strategi kewirausahaan mereka untuk bersaing di industri, daripada membiarkan menentukan bagaimana mereka melanjutkan.

**Kata kunci:** efektuasi ; orientasi kewirausahaan ; ketidakpastian

### Pendahuluan

Ketidakpastian tidak dapat dihindari bagi pengambil keputusan di perusahaan kecil. Pendiri dan manajer di perusahaan kecil harus membuat keputusan yang memerlukan komitmen sumber daya tanpa yakin tentang hasil dari keputusan tersebut. Mengingat terbatasnya jumlah sumber daya, perusahaan-perusahaan ini harus sangat strategis dalam mengambil keputusan. Di sisi lain, menjadi terlalu konservatif dapat menahan mereka untuk tidak membayangkan dan menciptakan peluang baru. Dengan demikian, pertanyaannya adalah: Bagaimana seharusnya wirausahawan pengambil keputusan di perusahaan kecil dalam keputusan mereka? Haruskah mereka mengejar peluang baru sebanyak yang mereka bisa, atau haruskah mereka berhati-hati dan melindungi sumber daya utama mereka bahkan jika mereka tidak berkembang? Bukti dari praktik menunjukkan bahwa ada perusahaan yang tumbuh cepat dan juga perusahaan konservatif kecil, yang memungkinkan seseorang untuk berasumsi bahwa hanya perusahaan dengan pertumbuhan tinggi yang menggunakan pendekatan kewirausahaan versus pendekatan konservatif dalam pengambilan keputusan mereka.

Literatur yang ada telah memberikan wawasan yang berguna di kedua sisi dilema ini. Bagian dari literatur berpendapat untuk melindungi status quo (Tversky & Kahneman, 1974, 1992) karena kecenderungan kehilangan keengganan (Kahneman, 2011), penghindaran risiko (Sauner-Leroy, 2004), dan aspek emosional (Yan et al., 2014). Argumen ini mengarah pada pendekatan yang lebih konservatif untuk pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya. Di sisi lain, bagian dari literatur pengambilan keputusan menyatakan pentingnya peluang baru untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan setiap perusahaan kecil. Hal ini menempatkan peluang di pusat kewirausahaan (Shane & Venkataraman, 2000) dan menyambut ketidakpastian sebagai kondisi yang diperlukan di mana peluang baru muncul (Knight, 1921). Karenanya aspek kewirausahaan didefinisikan sebagai proses penemuan, penciptaan, dan eksploitasi peluang baru (Shane & Venkataraman, 2000).

Efektuasi sebagai salah satu teori dominan dalam pendekatan ini (Alvarez et al., 2016) berpendapat bahwa pengusaha menyambut ketidakpastian dan membayangkan serta menciptakan peluang baru dari ketidakpastian (Sarasvathy, 2001). Menurut teori efektuasi, tidak ada masa depan tunggal yang dapat diprediksi dan direncanakan; sebaliknya, tindakan kewirausahaan dapat menciptakan masa depan baru. Sementara literatur di kedua sisi kaya, banyak penelitian telah menghasilkan hasil yang beragam, dan ada kekurangan kerangka pengambilan keputusan praktis untuk memungkinkan pengambil keputusan untuk mengetahui pendekatan pengambilan keputusan apa yang bekerja lebih baik di bawah kondisi yang berbeda. Lebih khusus: Bagaimana pengusaha mengadopsi berbagai tingkat logika yang efektif berdasarkan persepsi yang berbeda dari ketidakpastian lingkungan?

Untuk menjawab pertanyaan ini, kami telah melihat ketidakpastian lingkungan sebagai spektrum di mana masing-masing pendekatan yang disebutkan di atas bekerja lebih baik di beberapa titik. Kami selanjutnya menyarankan bahwa orientasi kewirausahaan perusahaan kecil mempengaruhi keputusan mereka.

### **Tinjauan Pustaka**

Ada banyak penelitian tentang pengambilan keputusan kewirausahaan di bawah ketidakpastian. Kita dapat membagi literatur yang ada menjadi dua kategori logika kausal versus logika efektif (Sarasvathy, 2001). Logika kausal berkaitan dengan prediksi dan perencanaan untuk mencapai pengembalian investasi tertentu. Asumsi dasar dari logika ini adalah bahwa masa depan dapat diprediksi. Pemasaran standar, yang sangat bergantung pada riset pasar dan perencanaan pemasaran, adalah contoh logika kausal. Juga perumusan strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman; matriks Boston Consulting Group; dan alat serupa lainnya adalah contoh pendekatan kausal dalam manajemen strategis.

Sebaliknya, logika yang efektif dibangun di atas konsep ketidakpastian murni atau Knightian di mana masa depan tidak dapat diprediksi. Teori efektuasi berpendapat bahwa di bawah ketidakpastian murni tidak ada masa depan yang dapat diprediksi. Efektuasi berpendapat bahwa, dalam kondisi seperti itu, pengusaha membayangkan masa depan baru dan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan lain yang dipilih sendiri untuk menciptakan masa depan baru (Sarasvathy, 2001; Stuart et al., 2016). Menurut teori ini, pengambil keputusan menggunakan cara mereka yang ada dan logika kontrol mereka untuk melanjutkan dalam kondisi yang tidak pasti. Logika efektuasi terdiri dari prinsip-prinsip inti ini: burung di tangan (cara yang ada), limun (memanfaatkan kemungkinan), selimut gila (kemitraan untuk cocreation), pilot di pesawat (orientasi kontrol), dan kerugian yang terjangkau (fokus pada sisi bawah dan keterjangkauannya).

Menurut literatur *effectuation*, pengambil keputusan tidak fokus pada ketidakpastian masa depan; melainkan, mereka memulai dengan apa yang mereka miliki di bawah kendali mereka, dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kendali mereka atas situasi dengan meyakinkan pemangku kepentingan penting lainnya untuk bergabung dengan mereka dalam usaha mereka. Ketika orang lain memilih sendiri untuk terlibat dalam proses efektif penciptaan peluang baru, mereka berkomitmen pada sumber daya mereka, yang memungkinkan seluruh tim untuk mengambil langkah lebih lanjut. Para pemangku kepentingan yang berkomitmen yang berbagi sumber daya berwujud dan tidak berwujud mereka bekerja sebagai pikiran kolektif dalam memahami dan membongkar ketidakpastian situasi (Kerr & Coviello, 2020). Setiap langkah yang diambil konstelasi para pemangku kepentingan ini menerangi situasi sampai mereka menciptakan artefak baru (produk baru, pasar baru, teknologi baru, dll.; Tang, Yang et al., 2021), dan menstabilkan situasi baru.

Di sisi lain, ada penekanan bahwa ketika ketidakpastian meningkat, pengambil keputusan di perusahaan kecil mengambil pendekatan yang lebih konservatif untuk melindungi sarana dan emosi serta kesejahteraan mental mereka yang terbatas (Mai & Dickel, 2021). Dengan demikian, mereka fokus pada status quo mereka, dan mengurangi fokus mereka pada peluang baru yang memerlukan lebih sedikit penggunaan logika yang efektif untuk sementara waktu sampai mereka memastikan bahwa sarana terbatas mereka cukup aman untuk mengambil langkah berikutnya (Kahneman et al., 1982; Tversky & Kahneman, 1974).

Literatur orientasi kewirausahaan (EO) menyoroti masalah sensitif ini. EO mengacu pada kecenderungan perusahaan terhadap pengambilan keputusan dan perilaku kewirausahaan (Covin & Wales, 2019). EO terdiri dari inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko (Wales, 2016). Definisi ini menganggap EO sebagai postur tingkat perusahaan yang strategis. EO mempengaruhi pilihan pengambil keputusan atas keputusan dan tindakan kewirausahaan atau konservatif dalam kondisi yang berbeda (Cowden et al., 2022; Cowden & Tang, 2021). Dengan demikian, EO memainkan peran penting dalam persepsi ketidakpastian lingkungan dan pendekatan terbaik untuk pengambilan keputusan di bawah berbagai tingkat ketidakpastian yang dirasakan. Perusahaan dengan EO tinggi lebih berorientasi pada risiko, dan secara proaktif mengejar peluang baru di bawah ketidakpastian (Covin et al., 2020), namun perusahaan dengan EO rendah lebih konservatif dan menghindari risiko, sehingga mereka meluangkan waktu sampai situasi menjadi lebih dapat dipahami (Covin & Slevin, 199).

Singkatnya, penelitian yang ada berpendapat pentingnya pengambilan keputusan konservatif dan wirausaha (efektual dalam penelitian ini) dalam kondisi yang tidak pasti (Mauer et al., 2021; Yang et al., 2021). Hal ini juga menekankan pentingnya peran EO dalam pengambilan keputusan dalam kondisi seperti itu. Namun, literatur tidak memberikan kerangka kerja yang berguna bagi praktisi untuk digunakan sebagai pedoman mereka dalam memahami ketidakpastian dan membuat keputusan di bawah ketidakpastian.

## Hasil dan Pembahasan

Kami mengumpulkan data dari 225 perusahaan kecil di Jakarta. Perusahaan kecil memainkan peran penting di kota ini. Kami memasukkan perusahaan manufaktur dan jasa, kebanyakan perusahaan muda. Kami menggunakan survei untuk mengumpulkan data tentang logika efektif pengambilan keputusan, ketidakpastian, dan EO. Kami juga mengontrol ukuran perusahaan, usia perusahaan, usia pembuat keputusan, dan jenis kelamin dan pendidikan untuk memastikan generalisasi dan kegunaan temuan kami untuk pembuat keputusan di perusahaan kecil.

Berdasarkan tanggapan yang diberikan oleh para pendiri/manajer perusahaan kecil ini, kami menemukan bahwa ketidakpastian bukanlah konsep mutlak bagi para pengambil keputusan. Sebaliknya, itu dianggap sebagai spektrum dan setiap titik dalam spektrum ini memiliki implikasi yang berbeda untuk logika pengambilan keputusan para pendiri/manajer. Hasil kami menunjukkan bahwa tidak ada hubungan linier antara ketidakpastian dan logika efektif. Sebaliknya kami menemukan hubungan *curvilinear* dan efek moderasi negatif dari EO. Hubungan lengkung antara ketidakpastian lingkungan dan efektivitas berarti bahwa sementara pengambil keputusan di perusahaan kecil menerapkan logika efektivitas pada tingkat ketidakpastian yang rendah, mereka mengurangi ketergantungan mereka pada logika efektivitas ketika ketidakpastian lingkungan yang mereka rasakan meningkat. Dalam kondisi ini, para pengambil keputusan berusaha sekuat tenaga untuk mempertahankan status quo untuk melindungi sumber daya berwujud dan tidak berwujud, serta kesejahteraan mereka sendiri. Namun, ketika ketidakpastian yang dirasakan melewati titik tertentu, para pengambil keputusan menyadari bahwa mereka tidak dapat bertahan dengan fokus pada status quo mereka, sehingga mereka kembali ke logika yang efektif dan menerapkannya untuk

mengendalikan situasi melalui kolaborasi dan kemitraan dengan pemangku kepentingan lain yang berpikiran sama. .

Selanjutnya, kami menemukan bahwa hubungan *curvilinear* antara ketidakpastian lingkungan yang dirasakan dan penerapan logika yang efektif dalam pengambilan keputusan dipengaruhi oleh EO perusahaan kecil. Hasil kami mengungkapkan bahwa pengambil keputusan di perusahaan dengan EO rendah mengurangi penerapan logika efektif mereka karena ketidakpastian lingkungan yang mereka rasakan berubah dari tingkat rendah ke sedang, tetapi mereka terlibat kembali dengan logika efektif bahkan lebih dari perusahaan EO tinggi ketika ketidakpastian yang mereka rasakan terus meningkat. Sebaliknya, pengambil keputusan di perusahaan kecil dengan EO tinggi menunjukkan lebih sedikit variabilitas dalam penerapan logika efektif mereka di seluruh spektrum. Hal ini sejalan dengan studi empiris lain yang menunjukkan konsistensi logika *effectual* dan EO (misalnya Karami et al., 2020).

### Implikasi

Temuan kami menawarkan implikasi penting bagi pengambil keputusan di perusahaan kecil. Pertama, pengambil keputusan harus mencoba untuk membongkar persepsi mereka tentang ketidakpastian lingkungan, sehingga mereka dapat mengendalikan situasi pada tingkat ketidakpastian yang berbeda. Melihat ketidakpastian lingkungan sebagai konsep yang solid tidak akan membantu. Dengan cara ini, pengambil keputusan di perusahaan kecil dapat mempertimbangkan pengambilan keputusan pada titik yang berbeda pada spektrum ketidakpastian dari ketidakpastian rendah hingga situasi yang sama sekali tidak pasti. Ini adalah konsep yang penting, karena situasi yang berbeda yang dihadapi perusahaan kecil memiliki tingkat ketidakpastian yang berbeda. Memperkenalkan produk yang sama sekali baru, membentuk strategi penetapan harga, atau memasuki pasar luar negeri baru memerlukan tingkat ketidakpastian yang berbeda. Pandemi saat ini memberikan contoh situasi tidak pasti yang radikal di mana tidak ada yang dapat diprediksi. Dalam kondisi seperti itu, perusahaan kecil harus lebih berwirausaha dan menerapkan logika yang efektif untuk memahami situasi dan mengambil tindakan untuk menciptakan masa depan baru, terlepas dari tingkat EO. Namun, ini hanya satu contoh ekstrem, dan tidak semua situasi seperti ini. Dengan demikian, membongkar ketidakpastian adalah langkah pertama.

Kedua, pengambil keputusan di bisnis kecil harus mempertimbangkan bahwa logika pengambilan keputusan yang berbeda bekerja secara berbeda dalam kondisi ketidakpastian yang berbeda. Mereka harus mengadopsi logika pengambilan keputusan yang paling sesuai tergantung pada situasinya. Misalnya, seperti yang ditunjukkan oleh temuan kami, perusahaan kecil harus mengambil pendekatan yang efektif untuk pengambilan keputusan di lingkungan yang sangat tidak pasti.

Ketiga, pengambil keputusan di perusahaan kecil harus hati-hati memeriksa postur strategis perusahaan mereka. Seperti yang ditunjukkan dalam penelitian kami, jika EO tinggi, logika yang efektif akan menjadi logika yang berguna dalam semua kondisi, sedangkan menerapkan logika yang efektif di perusahaan dengan EO rendah akan menghasilkan lebih banyak kesulitan dan tantangan.

Last but not least, menguraikan logika efektif ke logika intinya adalah penting. Untuk memahami logika yang efektif, para pengambil keputusan harus memahami orientasi-sarana dan orientasi-kontrol. Untuk perusahaan kecil yang menderita dari kewajiban sumber daya, melindungi sumber daya mungkin menjadi perhatian yang paling penting. Orientasi sarana yang efektif dapat memberikan logika yang baik bagi perusahaan kecil untuk menghargai berbagai sarana pribadi dan sosial, seperti nilai-nilai pribadi, asumsi, kepribadian, modal psikologis (Tang, Baron, et al., 2021), pendidikan, dan sosial yang ada. ikatan, bersama dengan sumber daya berwujud lainnya, seperti uang dan mesin. Memahami bahwa sarana tak

berwujud ini penting dalam proses kewirausahaan dapat memungkinkan pengambil keputusan di perusahaan kecil untuk mengatasi ketidakpastian dengan lebih baik.

Logika efektif kedua yang penting adalah logika kontrol. Menerapkan logika ini memungkinkan pengambil keputusan untuk fokus pada elemen lingkungan yang dapat dikontrol, seperti ikatan sosial dan bisnis, daripada berfokus pada elemen tak terkendali, seperti laba atas investasi, atau reaksi pelanggan potensial. Berarti orientasi dapat membantu pengambil keputusan untuk melanjutkan dengan sumber daya yang terbatas dalam ketidakpastian yang lebih rendah, sedangkan orientasi kontrol memungkinkan mereka untuk membongkar tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi.

### Daftar Pustaka

- Alvarez, S. A., D. Audretsch, & A. N. Link. (2016). Advancing our understanding of theory in entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 3–4. <https://doi.org/10.1002/sej.1216>
- Covin, J. G., J. P. C. Rigtering, M. Hughes, S. Kraus, C.-F. Cheng, & R. B. Bouncken. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>
- Covin, J. G., & D. P. Slevin. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Covin, J. G., & W. J. Wales. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- Cowden, B., M. Karami, J. Tang, W. Ye, & S. Adomako. (2022). The spectrum of perceived uncertainty and entrepreneurial orientation: Impacts on effectuation. *Journal of Small Business Management*, 1–34. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2051179>
- Cowden, B., & J. Tang. (2021). Enhancing entrepreneurial orientation research: From theorizing to measuring. In A. C. Corbett, P. M. Kreiser, L. D. Marino, & W. J. Wales (Eds.), *Entrepreneurial orientation: Epistemological, theoretical, and empirical perspectives: Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (Vol. 22, pp. 69–86). Emerald.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Kahneman, D., S. P. Slovic, P. Slovic, & A. Tversky. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press.
- Karami, M., A. Ojala, & S. Saarenketo. (2020). Entrepreneurial orientation and international opportunity development by SMEs: The mediating role of decision-making logic. *Journal of Small Business Management*, 1–29. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1824529>
- Kerr, J., & N. Coviello. (2020). Formation and constitution of effectual networks: A systematic review and synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 370–397. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12194>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
- Mai, R., & P. Dickel. (2021). What we say = what we think? How implicit beliefs shape nascent entrepreneurial behavior. *Journal of Small Business Management*, 1–41. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1956505>
- Mauer, R., S. Nieschke, & S. D. Sarasvathy. (2021). Gestation in new technology ventures: Causal brakes and effectual pedals. *Journal of Small Business Management*, 1–36. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2002877>

- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–288. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sauner-Leroy, J. (2004). Managers and productive investment decisions: The impact of uncertainty and risk aversion. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00094.x>
- Shane, S., & S. Venkataraman. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Stuart, R., S. D. Sarasvathy, N. Dew, & R. Wiltbank. (2016). Response to Arend, Sarooghi, and Burkemper (2015): Cocreating effectual entrepreneurship research. *Academy of Management Review*, 41(3), 528–536. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0180>
- Tang, J., R. A. Baron, & A. Yu. (2021). Entrepreneurial alertness: Exploring its psychological antecedents and effects on firm outcomes. *Journal of Small Business Management*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1945071>
- Tang, J., J. Yang, W. Ye, & S. Khan. (2021). Now is the time: The effects of linguistic time reference and national time orientation on innovative new ventures. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 106142. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106142>
- Tversky, A., & D. Kahneman. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Tversky, A., & D. Kahneman. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), 297–323. <https://doi.org/10.1007/BF00122574>
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3–15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Yan, L., N. M. Ashkanasy, & D. Ahlstrom. (2014). The rationality of emotions: A hybrid process model of decision-making under uncertainty. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 293–308. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9341-5>
- Yang, T., K. D. Hughes, & W. Zhao. (2021). Resource combination activities and new venture growth: Exploring the role of effectuation, causation, and entrepreneurs' gender. *Journal of Small Business Management*, 59(Suppl. 1), S73–S101. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1790292>