



BELAJAR MENAVIGASI KETEGANGAN STRATEGIS: PERAN INTERAKSI SOSIAL DALAM MENGEMBANGKAN ENTREPRENEURIAL PARADOX MINDSET (STUDI KASUS KOMUNITAS TDA MAKASSAR)

Muhammad Taufan Gunawan¹, Andi Tenri Ellyana Haris², Samsinar³

¹ Institut Teknologi dan Bisnis Kalla, Indonesia

^{2,3} Politeknik Negeri Ujung Pandang, Indonesia

Email: mtaufangunawan@kallabs.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i4.3467>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 June 2026

Final Revised: 21 June 2026

Accepted: 6 August 2026

Published: 17 August 2026

Keywords:

Entrepreneurial Paradox
Mindset

Ketahanan wirausaha pemuda

Komunitas wirausaha

Pembelajaran sosial

TDA Makassar



ABSTRACT

Main Objectives: This study aims to explore how informal entrepreneurial communities, specifically Tangan Di Atas (TDA) Makassar, foster an Entrepreneurial Paradox Mindset (EPM) among early-stage entrepreneurs operating outside formal startup accelerator ecosystems. Background Problems: Early-stage entrepreneurs face persistent strategic paradoxes requiring specific cognitive capabilities to navigate. However, empirical research examining EPM development within informal social networks remains limited, particularly in Eastern Indonesia where venture capital access and institutional support are constrained. Novelty: This study identifies the mechanism of "cerot/ cerita otentik" (authentic storytelling) as an emotionally charged, context-rich form of vicarious learning, while demonstrating that frugal innovation serves as a structural necessity rather than merely a strategic choice in resource-constrained regions. Research Methods: Employing an inductive qualitative design following the Gioia methodology, data were collected from 10 early-stage entrepreneurs active in TDA Makassar through in-depth interviews using the Critical Incident Technique, participant observations, and document analysis. Finding/Results: The study uncovers four core strategic paradoxes (Indeterminate Experimentation, Fragmented Persistence, Run while Waiting, and Grow while remaining Small) and highlights the community's role as a cognitive safe space facilitating EPM through authentic narrative sharing and collective reflection.

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana komunitas wirausaha informal, khususnya Tangan Di Atas (TDA) Makassar, berperan dalam mengembangkan Entrepreneurial Paradox Mindset (EPM) pada wirausaha pemula di luar ekosistem akselerator formal. Permasalahan: Wirausaha pemula dihadapkan pada ketegangan paradoks yang memerlukan kapasitas kognitif khusus untuk menavigasinya, namun penelitian tentang pengembangan EPM di komunitas informal masih terbatas, terutama di Kawasan Timur Indonesia yang memiliki keterbatasan akses modal ventura. Kebaruan: Penelitian ini mengidentifikasi mekanisme "cerot" (cerita otentik) sebagai bentuk pembelajaran vikarius yang diperkaya dimensi emosional dan kontekstual, serta mengidentifikasi frugal innovation sebagai keharusan struktural. Metodologi: Menggunakan metodologi Gioia kualitatif induktif dengan 10 informan wirausaha pemula anggota TDA Makassar yang dipilih secara purposive sampling. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam berbasis Critical Incident Technique, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Temuan: Penelitian mengidentifikasi empat paradoks utama (Indeterminate Experimentation, Fragmented Persistence, Run while Waiting, dan Grow while remaining Small) serta peran komunitas sebagai katalis EPM melalui "cerot" dan refleksi kolektif.

Kata kunci: Entrepreneurial Paradox Mindset, Entrepreneur community, Start-up resilience, Social learning, TDA Makassar.

PENDAHULUAN

Startup tahap awal secara inheren dipenuhi oleh berbagai ketegangan strategis. Pendiri *startup* dituntut untuk secara simultan mengeksekusi pekerjaan operasional harian sekaligus melakukan pendelegasian, mengintegrasikan pengambilan keputusan berbasis data dengan visi jangka panjang, serta mempertahankan fleksibilitas terhadap tujuan utama (Smith & Lewis, 2011). Ketegangan-ketegangan ini bukanlah anomali melainkan karakteristik fundamental dari proses berwirausaha itu sendiri. Namun, bagaimana wirausaha pemula yang seringkali terbatas dalam pengalaman dan sumber daya dapat mengembangkan kapasitas kognitif untuk menavigasi kontradiksi tersebut masih menjadi pertanyaan penelitian yang membutuhkan eksplorasi lebih lanjut (Miron-Spektor dkk., 2018).

Teori paradoks yang dikembangkan oleh Smith dan Lewis (2011) menyarankan penerimaan terhadap elemen-elemen yang bertentangan sebagai sesuatu yang tak terelakkan dan justru produktif. Dalam konteks organisasi besar, penelitian menunjukkan bahwa *paradox mindset* berkorelasi positif dengan inovasi dan kinerja peran (Miron-Spektor dkk., 2018). Namun, aplikasi teori ini pada konteks wirausaha pemula masih tergolong terbatas (Sinha & Nandakumar, 2024).

Di Indonesia, khususnya di kota Makassar yang merupakan pusat ekonomi Kawasan Timur Indonesia (KTI), wirausaha pemula menghadapi keterbatasan akses permodalan ventura dan infrastruktur pendukung jika dibandingkan dengan kota-kota lain di pulau Jawa (Hidayat & Nugroho, 2024). Data Bank Indonesia (2025) menunjukkan penyaluran modal ventura di KTI hanya sebesar 8,7% dari total nasional. Dalam konteks ini, komunitas wirausaha informal seperti Tangan Di Atas (TDA) Makassar hadir sebagai ekosistem alternatif yang menyediakan dukungan sosial dan pembelajaran kolektif.

Data global menunjukkan bahwa sekitar 90% startup gagal dalam lima tahun pertama operasinya (CB Insights, 2024). Di Indonesia, tingkat kegagalan wirausaha pemula juga tergolong tinggi, terutama disebabkan oleh ketidakmampuan mengelola ketegangan strategis: ekspansi terlalu cepat versus terlalu lambat, persistensi berlebihan versus gampang menyerah, eksperimentasi berlebihan versus kelumpuhan analisis (Preethi et al., 2026). Ketika akselerator formal terbukti efektif mengembangkan *Entrepreneurial Paradox Mindset* (EPM) (Pinelli dkk., 2025), model tersebut memiliki keterbatasan seperti seleksi yang ketat dan pemusatan lokasi. Penelitian ini mengajukan pertanyaan utama: Bagaimana wirausaha pemula dapat mengembangkan EPM melalui interaksi dalam komunitas informal di daerah dengan keterbatasan akses ekosistem formal? Kebaruan penelitian ini terletak pada pengungkapan mekanisme "*cerot*" (cerita otentik) sebagai bentuk *vicarious learning* informal serta kontekstualisasi *frugal innovation* di Kawasan Timur Indonesia.

TINJAUAN LITERATUR

Teori Paradoks dan *Entrepreneurial Paradox Mindset*

Teori paradoks menegaskan bahwa ketegangan organisasi harus dikelola (*managed*), bukan diselesaikan secara permanen (*solved*) (Smith & Lewis, 2011). Miron-Spektor dkk. (2018) mendefinisikan *paradox mindset* sebagai orientasi kognitif di mana individu terenergiasi oleh ketegangan. Mengintegrasikannya ke dalam kewirausahaan, Pinelli dkk. (2025) merumuskan *Entrepreneurial Paradox Mindset* (EPM) sebagai kapasitas kognitif untuk merangkul dan memanfaatkan ketegangan strategis demi pertumbuhan bisnis. Pinelli dkk. (2025) memetakan empat paradoks utama: (1) *Indeterminate experimentation*: Kebutuhan untuk bereksperimen secara metode namun tetap menerima bahwa hasil eksperimen bersifat indeterministik; (2) *Fragmented persistence*: Persisten pada masalah yang ingin dipecahkan

namun fleksibel pada Solusi yang dikembangkan; (3) *Run while waiting*: Eksekusi agresif ditengah ketidakpastian namun disiplin menahan ekspansi sebelum kesiapan sistem; dan (4) *Grow while remaining small*: Ambisi pertumbuhan besar namun berkomitmen pada operasi yang ramping dan efisien.

Pembelajaran Wirausaha dan Peran Komunitas Informal

Pembelajaran wirausaha mencakup pembelajaran eksperiensial, pembelajaran vikarius, dan pembelajaran sosial (Holcomb dkk., 2009). Aturan praktis atau heuristik memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian (Bingham & Eisenhardt, 2011). Dalam ekosistem informal, komunitas menyediakan ruang aman psikologis (*psychological safety*) yang memungkinkan terjadinya pembelajaran dari kegagalan orang lain (*vicarious failure learning*) dan refleksi bersama (GP dkk., 2022; Rahayu & Hartono, 2023).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Subjek

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif induktif dengan metodologi Gioia untuk membangun model konseptual dari data lapangan secara rinci dan terstruktur (Gioia dkk., 2013). Subjek penelitian terdiri dari 10 wirausaha pemula anggota aktif Komunitas TDA Makassar. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) anggota TDA minimal 12 bulan, (2) usia bisnis di bawah 5 tahun, dan (3) aktif dalam kegiatan komunitas.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan tiga teknik:

1. Wawancara Mendalam: Menggunakan *Critical Incident Technique* (CIT) untuk menggali peristiwa kritis yang melibatkan ketegangan strategis (Chell, 2004).
2. Observasi Partisipatif: Dilakukan pada kegiatan mentoring, *coaching*, dan *sharing session* TDA Makassar.
3. Dokumentasi: Pengumpulan materi pembelajaran dan catatan diskusi komunitas.

Analisis Data dan Kualitas Penelitian

Analisis data mengikuti tahapan metodologi Gioia: *first-order coding* (menggunakan istilah informan), *second-order coding* (abstraksi tema), dan pembentukan *aggregate dimensions* (Gioia dkk., 2013). Keabsahan data dijaga melalui kriteria kredibilitas (*triangulasi* dan *member checking*), transferabilitas (*thick description*), serta dependabilitas (*audit trail*) (Lincoln & Guba, 1985).

HASIL DAN PEMBAHASAN

TDA Makassar merupakan bagian dari jaringan nasional Tangan Di Atas (TDA) yang didirikan pada tahun 2008 oleh Andriyanto dan M. Irwan Ars. Kegiatan rutin meliputi mentoring kelompok yang difasilitasi oleh anggota senior, *business coaching*, kunjungan lapangan ke usaha anggota, dan *sharing session* tematik. TDA Makassar secara reguler menggelar "Pesta Wirausaha" yang menjadi ajang tahunan mempertemukan anggota dengan calon pembeli dan investor, dengan partisipasi mencapai 1.000 orang (Tribun-Timur.com, 2023).

Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu pengurus: "TDA ini beda sama inkubator atau akselerator. Kita tidak punya dana untuk investasi ke anggota. Tapi kita punya kearifan kolektif. Anggota yang sudah lebih dulu berjuang, sudah pernah gagal, mereka berbagi pengalaman. Itu yang tidak bisa dibeli dengan uang." (Informan 1, Pengurus TDA Makassar). Karakteristik tersebut menjadikan TDA sebagai laboratorium ideal untuk

menguji mekanisme pengembangan EPM di luar konteks akselerator formal. TDA mewakili apa yang disebut oleh Grassroot Innovation Ecosystems (2025) sebagai "ekosistem inovasi akar rumput"—jaringan organik yang tumbuh dari bawah, tidak dirancang dari atas oleh pemerintah atau korporasi, namun terbukti resilien dan adaptif terhadap kebutuhan lokal.

Analisis Gioia dilakukan dalam tiga tahap, yaitu:

1. *First-order concepts*, yaitu menangkap persepsi, istilah maupun pengalaman informan yang apa adanya;
2. *Second-order concepts*, yaitu pengelompokan *first-order concepts* kedalam tema-tema tertentu yang dilakukan peneliti berdasarkan kemiripan pola;
3. *Aggregate dimensions*, yaitu proses sintesis *second-order concepts* menjadi dimensi-dimensi teoritis yang koheren yang pada akhirnya membentuk model konseptual penelitian.

Proses abstraksi data dari ungkapan informan hingga dimensi agregat dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Struktur Data Analisis Gioia

1st-Order Concepts (istilah informan)	2nd-Order Themes (konsep peneliti)	Aggregate Dimensions (kategori teoritis akhir)
• "Saya catat data tapi hasil tidak pasti" • "Pasar Makassar cepat berubah"	Keterbatasan prediktabilitas pasar & normalisasi kegagalan	<i>Indeterminate Experimentation</i>
• "Visi tetap, produk bisa ganti" • "Membedakan prinsip dan taktik"	<i>Problem persistence vs solution flexibility</i>	<i>Fragmented Persistence</i>
• "Eksekusi cepat harian, tapi cabang ditahan"	Kecepatan operasional vs kesabaran strategis	<i>Run while Waiting</i>
• "Target miliaran tapi tim 5 orang" • "Beban tetap adalah musuh"	<i>Frugal innovation</i> sebagai keharusan	<i>Grow while remaining Small</i>
• "Cerot lebih konkret dari buku" • "Mentor berbagi tanpa diedit"	<i>Storytelling & psychological safety</i>	<i>Vicarious Learning ("Cerot")</i>
• "Diskusi lanjut di luar kegiatan" • "Pulang-pulang cara berpikir berubah"	Refleksi kelompok & konfrontasi asumsi	<i>Collective Experiential Learning</i>

Sumber: Data primer diolah (2026)

Navigasi Empat Paradoks Utama

1. Indeterminate Experimentation

Informan menyadari pentingnya eksperimen tetapi juga menerima kenyataan bahwa hasilnya tidak selalu dapat diprediksi secara linier. Pembelajaran dari sesama anggota membantu mereka membangun keterbukaan kognitif terhadap hasil eksperimen yang gagal.

"Setiap minggu saya selalu coba menu baru. Kadang dari lihat resep dari TikTok, kadang dari saran customer. Saya catat semua: berapa banyak yang order, berapa marginnya, bahkan feedback juga. Tapi kadang menu yang hitz seminggu, minggu depan sudah mati. Padahal dari data, rasanya sama enakunya. Saya belajar bahwa pasar itu nggak selalu rasional. Kita bisa metodis dalam eksperimen, tapi hasilnya tetaplah tidak pasti." (Informan 3)

Dalam konteks Makassar dengan pasar yang relatif lebih kecil dan homogen, ketidakpastian eksperimen tidak hanya berasal dari variasi preferensi individual tetapi juga dari dinamika tren yang sangat cepat dan dipengaruhi oleh media sosial. Hal ini sejalan dengan temuan Sinha dan Nandakumar (2024) bahwa dalam ekosistem yang tidak stabil, umpan balik pasar seringkali mengandung noise yang signifikan sehingga menyulitkan proses pembelajaran yang bersih.

Dari pengalaman berulang, informan mengembangkan heuristik: "Bereksperimen secara metodis, namun rangkul ketidaktauan". Heuristik ini diinternalisasi tidak melalui kurikulum formal, melainkan melalui diskusi dengan sesama anggota yang berbagi pengalaman kegagalan serupa. Dalam sesi mentoring yang diobservasi peneliti, seorang anggota senior menyampaikan:

"Banyak anak muda sekarang berpikir kalau eksperimen gagal, berarti salah desain eksperimennya. Padahal belum tentu. Kadang pasarnya memang nggak terduga. Justru wirusaha yang matang itu yang tetap tenang ketika hasil eksperimennya nggak sesuai prediksi." (Observasi mentoring, 15 Oktober 2025)

Heuristik ini mencerminkan apa yang disebut Bingham dan Eisenhardt (2011) sebagai "*rational heuristics*" sebuah aturan praktis sederhana yang dikembangkan dari pengalaman proses dan terbukti efektif dalam kondisi ketidakpastian tinggi. Berbeda dengan heuristik dalam organisasi besar yang cenderung stabil, heuristik dalam komunitas TDA bersifat emergent dan terus direvisi melalui diskusi kolektif.

Pembelajaran vikarius (belajar dari kegagalan rekan sejawat) terbukti efektif dalam menormalisasi ketidakpastian. Ketika informan melihat bahwa anggota lain yang lebih senior juga mengalami hal serupa, kecemasan kognitif mereka berkurang. Ini mendukung temuan Miron-Spektor dkk. (2018) bahwa psychological safety merupakan anteseden penting bagi pengembangan paradox mindset. Dalam konteks TDA, psychological safety ini dibangun melalui solidaritas horizontal dan pengakuan bahwa kegagalan adalah bagian normal dari proses belajar (GP et al., 2022).

2. Fragmented Persistence

Paradoks kedua yang muncul adalah ketegangan antara persistensi pada tujuan jangka panjang versus fleksibilitas pada strategi dan solusi. Seorang informan dari sektor produk lokal menceritakan pengalamannya:

"Visi saya jelas: memajukan produk khas Makassar ke level nasional. Tapi itu visi. Cara untuk sampai ke sana berubah terus. Dulu saya fokus bikin kerajinan tangan. Ternyata pasar nggak merespon. Lalu saya pivot ke makanan ringan dengan kemasan yang mengangkat cerita Makassar. Itu mulai jalan. Saya tetap pada misi mengangkat Makassar, tapi produknya bisa saya ganti kapan saja kalau data bilang tidak berhasil." (Informan 5, Produk Lokal).

Wirausaha menunjukkan kegigihan pada masalah inti yang ingin diselesaikan, namun sangat fleksibel terhadap bentuk produk atau solusi. Kutipan informan menggambarkan pemisahan ini:

"Dulu saya pikir kalau usaha lagi sepi berarti gagal. Sekarang saya lihat itu sebagai fase. Tinggal bagaimana kita cari jalan keluarnya." (Informan 7).

Temuan ini menggemakan konsep pivot yang dikenal dalam literatur *lean startup* (Ries, 2011), namun dengan penekanan yang berbeda. Dalam perspektif EPM, pivot bukan sekadar taktik perubahan strategi, melainkan manifestasi dari kemampuan membedakan antara masalah (yang harus dipecahkan) dan solusi (yang dapat diubah). Seperti diargumentasikan oleh Pinelli dkk. (2025), wirausaha dengan EPM yang matang gigih pada masalah yang ingin dipecahkan, tetapi tidak berkompromi pada solusi yang tidak bekerja.

Pembedaan antara problem persistence dan solution flexibility ini menjadi penting karena memungkinkan wirausaha mempertahankan motivasi dan arah tanpa terjebak pada sunk cost fallacy pada produk atau strategi tertentu (Sinha, 2022).

Dalam sesi *business coaching* yang diobservasi, seorang mentor menjelaskan:

"Yang membedakan wirausaha yang bertahan dan yang berhenti itu bukan seberapa keras dia mempertahankan produknya. Tapi seberapa jelas dia membedakan mana yang prinsip (misi, nilai, masalah yang mau dipecahkan) dan mana yang sekadar taktik. Taktik harus cair. Prinsip tetap kaku." (Observasi *business coaching*, 20 Oktober 2025)

Heuristik ini sejalan dengan temuan Sinha (2022) tentang *entrepreneurial passion* versus *entrepreneurial addiction*. *Passion* yang sehat berfokus pada masalah dan tujuan jangka panjang; *addiction* yang destruktif berfokus pada aktivitas atau produk spesifik. Komunitas TDA membantu membedakan keduanya melalui diskusi dan *reality check* dari sesama anggota.

Dalam konteks komunitas TDA, pembelajaran paradoks ini terjadi terutama melalui case-based discussion: anggota berbagi cerita pivot, kegagalan produk, dan momen ketika mereka memutuskan menghentikan satu inisiatif demi inisiatif lain. Tanpa hadirnya data kuantitatif yang sempurna, pengalaman kolektif menjadi sumber belajar yang kredibel (Holcomb et al., 2009). Temuan ini memperkuat argumen Grassroot Innovation Ecosystems (2025) bahwa dalam ekosistem informal, pembelajaran berbasis cerita (*storytelling*) seringkali lebih efektif daripada pembelajaran berbasis data. Seperti yang diutarakan informan:

"Saya kira usaha harus langsung besar. Di komunitas saya baru sadar, pelan-pelan juga tidak apa-apa yang penting bertahan." (Informan 1)

3. Run while Waiting

Paradoks ini mencerminkan keseimbangan antara kecepatan operasional harian dan kesabaran strategis dalam menahan ekspansi sebelum sistem internal siap. Hal ini diungkapkan informan dari sektor jasa kurir lokal sebagai berikut:

"Setiap hari tim kami bergerak cepat. Order masuk, kami proses, kami antar. Kami ukur waktu respons, waktu antar, semuanya. Tapi saya menahan diri untuk tidak membuka cabang di kota lain. Padahal banyak yang minta dan saya tahu potensi pasarnya besar. Saya tunggu sampai sistem manajemen kami benar-benar stabil. SOP jelas, tim leader siap, cash flow sehat. Saya lari cepat setiap hari, tapi saya juga menunggu." (Informan 7, Jasa Kurir)

Temuan ini mengilustrasikan apa yang disebut Pinelli dkk. (2025) sebagai *run while waiting* atau kemampuan untuk secara simultan melakukan eksekusi agresif di level operasional sambil menahan ekspansi di level strategis. Dalam literatur manajemen

strategis, ketegangan ini sering disebut sebagai *exploration vs exploitation* (March, 1991), namun dalam konteks startup, ketegangan ini dimampatkan dalam kerangka waktu yang jauh lebih pendek dan dengan sumber daya yang jauh lebih terbatas.

Peran komunitas TDA dalam menormalisasi kesabaran sangat krusial. Di ekosistem yang seringkali terlalu bergerak cepat dan berskala cepat (Pinelli et al., 2025), memiliki ruang diskusi di mana anggota senior berbagi cerita tentang ekspansi yang terlalu cepat yang justru membunuh bisnis menjadi mekanisme *reality check* yang penting. Berikut pernyataan informan:

"Sekarang saya tidak terburu-buru mengambil keputusan. Saya biasanya mengingat dulu cerita senior di bisnis waktu dia salah ambil langkah." (Informan 3)

4. Grow while remaining Small

Wirausaha memelihara ambisi pertumbuhan yang besar tetapi menjaga struktur biaya dan jumlah tim tetap fleksibel dan efisien. Dalam konteks Makassar, efisiensi ini merupakan keharusan akibat keterbatasan akses permodalan formal.

Paradoks ini berkaitan dengan ketegangan antara ambisi pertumbuhan dan komitmen pada efisiensi serta operasi yang ramping. Seorang informan dengan target omzet tahunan miliaran rupiah menjelaskan:

"Target saya tahun ini Rp3 miliar. Tapi sampai sekarang tim inti saya cuma 5 orang. Kami maksimalkan alat digital gratisan: Google Workspace versi basic, Canva free, WhatsApp Business. Saya tidak mau besar-besaran dulu soal tim dan aset. Saya mau sistemnya dulu yang besar. Beban tetap itu musuh wirausaha kecil. Jadi saya mau berpikir besar, tapi saya bertindak kecil." (Informan 9, Digital Agency)

Temuan ini merepresentasikan apa yang disebut Pinelli dkk. (2025) sebagai *grow while small* dan juga dikenal dalam literatur *lean startup* sebagai konsep *keeping a minimal viable team* (Ries, 2011). Namun, dalam konteks TDA Makassar, praktik ini memiliki dimensi tambahan: *frugal innovation* yang dipaksa oleh keterbatasan akses pendanaan.

Dalam konteks Makassar, di mana akses modal ventura sangat terbatas dibandingkan Jakarta, kemandirian finansial (*financial self-sufficiency*) menjadi keharusan, bukan pilihan (Saidy et al., 2026). Komunitas TDA menyediakan platform untuk berbagi praktik *frugal innovation*: bagaimana membangun sistem dengan biaya minimal, bagaimana memanfaatkan sumber daya terbuka, bagaimana negosiasi dengan pemasok dalam skala kecil (Baghdadi, 2025).

Sesi *sharing* dengan judul "Gedhe tapi Ramping" yang diobservasi peneliti (Observasi *sharing session*, 25 Oktober 2024) menghadirkan anggota yang berhasil mencapai omzet miliaran dengan tim kurang dari 10 orang. Kasus semacam ini menjadi *role model* yang konkret, menunjukkan bahwa pertumbuhan dan efisiensi bukanlah *trade off* yang tak terhindarkan. Temuan ini sejalan dengan studi Grassroot Innovation Ecosystems (2025) yang menunjukkan bahwa dalam ekosistem informal, *role model* dari dalam komunitas lebih efektif daripada mentor eksternal karena lebih *relatable* dan *contextual*.

Peran Interaksi Sosial dan "Cerot" dalam Mengembangkan EPM

1. Psychosocial Safety dan Iklim Komunitas

Dukungan psikologis dalam komunitas menciptakan lingkungan yang aman bagi anggota untuk mengakui kesalahan dan kegagalan bisnis tanpa rasa takut dihina:

"Awalnya saya agak malu juga cerita kalau usaha saya pernah rugi. Takut dibilang tidak becus. Tapi setelah beberapa kali ikut TDA, saya lihat ternyata hampir semua senior juga pernah jatuh. Di situ saya merasa, ternyata memang begini prosesnya menjadi pengusaha." (Informan 3)

"Kalau di luar, orang biasa cuma lihat berhasilnya. Di TDA justru yang sering dibahas itu bagaimana bangkit setelah gagal. Jadi kita tidak malu lagi cerita kondisi usaha yang sebenarnya." (Informan 7)

"Tidak pernah ada yang ketawa kalau kita cerita rugi. Justru mereka bilang, 'bagus, itu pengalaman'. Dari situ saya merasa lebih berani bertanya." (Informan 5)

2. Mekanisme "Cerot" (Cerita Otentik)

"Cerot" menjadi wahana utama transfer pengetahuan vikarius. Kisah konkrit mengenai kegagalan dan dinamika nyata pebisnis lain menjadi bahan refleksi berharga bagi wirausaha pemula:

"Yang paling saya tunggu itu cerot. Karena di situ bukan teori. Orang bercerita bagaimana dia jatuh, bagaimana dapat pelanggan pertama, bagaimana hampir tutup usahanya." (Informan 2)

"Kadang satu cerita itu sederhana sekali. Tapi setelah pulang saya pikir-pikir lagi, ternyata bisa saya pakai juga di usaha saya." (Informan 8)

"Saya suka kalau senior cerita apa adanya. Bukan cuma omzetnya, tapi juga masalah-masalahnya. Itu yang bikin kita belajar." (Informan 4)

3. Collective Reflection

Diskusi lanjutan di luar forum formal memberikan ruang terjadinya pemaknaan ulang secara kolektif terhadap tantangan bisnis:

"Habis kegiatan biasanya kami tidak langsung pulang. Masih lanjut diskusi di luar. Justru di situ banyak ide baru muncul." (Informan 6)

"Kadang saya datang dengan satu pendapat. Setelah dengar teman-teman bicara, pulang-pulang cara berpikir saya sudah berubah." (Informan 9)

4. Heuristic Internalization

Melalui cerita dan interaksi, wirausaha menginternalisasi aturan praktis (heuristik) untuk meminimalkan risiko keputusan:

"Saya belajar jangan langsung habiskan modal kalau coba produk baru. Tes kecil dulu. Itu yang saya dapat dari pengalaman teman di komunitas." (Informan 5)

5. Cognitive Reframing dan Entrepreneurial Paradox Mindset

Interaksi sosial memfasilitasi *cognitive reframing*, di mana masalah dan kontradiksi tidak lagi dipandang sebagai hambatan melainkan bagian wajar dari bisnis yang harus dijalankan secara bersamaan:

"Sekarang saya tidak terlalu panik kalau ada dua pilihan yang sama-sama berat. Seperti itulah bisnis. Yang penting bagaimana kita mengatur supaya dua-duanya tetap jalan." (Informan 8)

"Saya belajar ternyata tidak semua masalah harus diselesaikan dengan memilih salah satu. Kadang memang harus dijalankan dua-duanya sekaligus." (Informan 2)

Peran Komunitas dalam Pengembangan EPM

Data dari penelitian ini secara konsisten menunjukkan bahwa komunitas TDA Makassar berperan sebagai katalis dalam pengembangan EPM melalui dua mekanisme utama:

1. Pembelajaran vikarius (*vicarious learning*). Anggota belajar dari pengalaman kegagalan dan keberhasilan rekan sejawat tanpa harus mengalaminya secara langsung. Dalam sesi mentoring, anggota senior dengan sukarela membagikan cerot ("cerita otentik") tentang momen-momen krisis ketika mereka menghadapi ketegangan paradoksal. Seperti diungkapkan seorang informan:

"Saya belajar lebih banyak dari cerita kegagalan teman di TDA daripada dari buku. Karena ceritanya konkret, kontekstual, dan orangnya ada di depan saya. Saya bisa tanya detail: 'Waktu itu, kenapa Bapak memutuskan untuk tetap jalan meskipun belum siap sistemnya?' Jawabannya

jujur, nggak seperti buku motivasi yang diedit berulang kali." (Informan 2, Kuliner)

Mekanisme ini sejalan dengan teori pembelajaran vikarius Holcomb dkk. (2009) yang menyatakan bahwa observasi terhadap kegagalan orang lain (vicarious failure learning) seringkali lebih efektif daripada belajar dari keberhasilan karena kegagalan lebih kaya akan informasi tentang "apa yang tidak boleh dilakukan". Temuan ini juga didukung oleh GP dkk. (2022) yang menunjukkan bahwa dalam komunitas wirausaha, psychological safety yang tinggi memungkinkan anggota untuk berbagi kegagalan tanpa takut dihakimi.

2. Pembelajaran eksperiensial kolektif (*collective experiential learning*). Tidak seperti pembelajaran eksperiensial individual yang lazim dalam literatur (Holcomb et al., 2009), pembelajaran dalam komunitas TDA bersifat kolektif: anggota melakukan eksperimen bersama (misalnya uji coba pasar bersama, bundling product antar anggota) dan merefleksikannya secara bersama.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunitas wirausaha informal seperti TDA Makassar memiliki peran penting dalam memfasilitasi pembentukan *Entrepreneurial Paradox Mindset* (EPM) pada wirausaha pemula. Meskipun struktur paradoks yang dihadapi mirip dengan temuan di akselerator formal (*Indeterminate Experimentation, Fragmented Persistence, Run while Waiting, dan Grow while remaining Small*), mekanisme pembentukannya berbeda. Pembentukan EPM di komunitas informal didorong oleh rasa aman psikologis, mekanisme "cerot" (cerita otentik), refleksi kolektif, dan internalisasi heuristik lokal.

Suggestion dan Implikasi:

1. **Implikasi Praktis:** Pengurus komunitas wirausaha disarankan untuk terus memfasilitasi sesi berbagi pengalaman *unscripted* ("cerot") dan mentransfer pengetahuan berbentuk heuristik terapan.
2. **Implikasi Kebijakan:** Pemerintah daerah dan instansi terkait dapat merangkul komunitas wirausaha informal sebagai mitra strategis dalam pembinaan UMKM di daerah.
3. **Keterbatasan dan Penelitian Mendatang:** Penelitian ini terbatas pada satu komunitas di Makassar. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau studi komparatif antar-komunitas di berbagai daerah.

REFERENSI

- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: The 'simple rules' that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1437-1464.
- Chell, E. (2004). Critical incident technique. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 45-60). London: Sage Publications.
- Fauzi, A. R., & Mulyadi, D. (2023). Peran mentoring sebaya dalam pengembangan kompetensi wirausaha muda. *Jurnal Pendidikan dan Ekonomi*, 9(1), 34-52.
- Ghina, A., & Hatammimi, J. (2025). Service innovation in resort management: The case of a tourism firm in Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 24(2), 1-18.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- GP, R., Sinha, R. S., Paul, A., & Jayanth, R. S. S. (2022). How does pandemic force social

- enterprises to evolve? -- A case study of ThankUFoods. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 12(3), 1-21.
- Hidayat, T., & Nugroho, A. (2024). Dinamika ketahanan usaha mikro dan kecil di Indonesia timur: Peran modal sosial. *Jurnal Pengembangan Wirausaha*, 12(2), 112-130.
- Holcomb, T. R., Ireland, R. D., Holmes Jr, R. M., & Hitt, M. A. (2009). Architecture of entrepreneurial learning: Exploring the link among heuristics, knowledge, and action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 167-192.
- Lestari, D. P., & Subagja, I. K. (2023). Eksperimentasi strategis dan pembelajaran organisasi pada startup teknologi di Indonesia. *Jurnal Inovasi dan Bisnis*, 11(1), 45-63.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.
- Pinelli, M., Pistilli, L., & Cozzolino, A. (2025). Developing the entrepreneurial paradox mindset: The role of startup accelerators and educational programs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 49(6), 1633-1668.
- Rahayu, S., & Hartono, B. (2023). Pembelajaran sosial dalam komunitas wirausaha: Studi kasus pada sentra kerajinan di Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 26(3), 234-251.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
- Saidy, E. N., Yunus, A. R., Anwar, N., & Muslihati, M. (2026). Peran komunitas Young Entrepreneur dalam mengembangkan ekonomi kreatif berbasis syariah di Kota Makassar. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 8(1), 89-105.
- Sakti, T. P., Irsandi, & Ilham, M. (2026). Branding, legitimacy, and trust in early growth: Cases study grassroots coffee entrepreneurship. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Bisnis*, 7(1), 1-20.
- Sinha, R. S. (2022). Baby, I'm addicted! The pleasure-pain pathway that shifts entrepreneurial passion to entrepreneurial addiction. *Journal of Business Venturing Insights*, 18, e00340.
- Sinha, R. S., & Nandakumar, M. K. (2024a). How does daily time pressure fatigue entrepreneurs? The paradoxical effects of growth mindset. *Academy of Management Proceedings*, 2024(1), 123-134.
- Sinha, R. S., & Nandakumar, M. K. (2024b). How do goal orientations impact the feedback process in daily self-regulated entrepreneurial effort? *Academy of Management Proceedings*, 2024(1), 183-195.
- Sinha, R. S., Nandakumar, M. K., & Beal, D. J. (2024c). "I think I can" until I cannot: The double-edged sword of entrepreneur's growth mindsets about willpower and reactions to daily stressors. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 44, 45-60.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Subekti, P., Hafiar, H., Prastowo, F. X. A. A., & Masrina, D. (2022). Development of entrepreneurial interest in business actors through communication strategies in Pangandaran. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 10(1), 39-51.
- Suryana, A. Y., & Kartika, E. (2024). Orientasi kewirausahaan dan ketahanan bisnis pada UMKM pasca-pandemi: Studi pada komunitas usaha kreatif di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 21(1), 78-95.
- Usman, M., & Wibowo, A. (2023). Peran komunitas wirausaha dalam pengembangan kapabilitas dinamis UMKM di era digital. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(2), 145-162.

- Wahyuni, S., & Putri, R. A. (2024). Komunitas bisnis dan transfer pengetahuan informal: Perspektif modal sosial. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 12(2), 89-106.
- Zaman, I. B. (2024). Subjective well-being pada pelaku wirausaha dalam komunitas Yukbisnis. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 4(6), 456-470.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA