

PENDEKATAN FLEKSIBEL DAN ADAPTIF TERHADAP PENCIPTAAN BISNIS INDONESIA SAAT INI

Ingrid Panjaitan¹, Inge Gunawan²

Fakultas Bisnis, Institut Teknologi dan Bisnis Kristen Bukit Pengharapan, Indonesia^{1,2}.
ingrid.panjaitan@bukitpengharapan.ac.id^{1*}, ingegunawan@bukitpengharapan.ac.id²

Abstract

This study explores flexible and adaptive approaches to business creation in Indonesia, amidst rapidly changing economic dynamics due to digitalization, the pandemic, and regulatory changes. Using the theoretical framework of organizational agility and entrepreneurial orientation, the study analyzes how Indonesian entrepreneurs implement adaptive strategies to enhance business resilience and innovation. Using mixed methods, data was collected from 200 MSMEs across various sectors. Results show that flexible approaches are significantly correlated with improved business performance, with technology adaptation being a key factor. Implications for entrepreneurship policy and practice are discussed, emphasizing the importance of a dynamic supporting ecosystem.

Keywords: entrepreneurship, flexible approach, adaptability, business creation, Indonesia, MSMEs, digital innovation

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi pendekatan fleksibel dan adaptif dalam penciptaan bisnis di Indonesia, di tengah dinamika ekonomi yang cepat berubah akibat digitalisasi, pandemi, dan perubahan regulasi. Menggunakan kerangka teori kelincahan organisasional dan orientasi kewirausahaan, studi ini menganalisis bagaimana wirausahawan Indonesia menerapkan strategi adaptif untuk meningkatkan ketahanan dan inovasi bisnis. Melalui metode campuran (mixed methods), data dikumpul dari 200 UMKM di berbagai sektor. Hasil menunjukkan bahwa pendekatan fleksibel secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan kinerja bisnis, dengan adaptasi teknologi sebagai faktor utama. Implikasi bagi kebijakan dan praktik kewirausahaan dibahas, menekankan pentingnya ekosistem pendukung yang dinamis.

Kata Kunci: kewirausahaan, pendekatan fleksibel, adaptabilitas, penciptaan bisnis, Indonesia, UMKM, inovasi digital

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara berkembang dengan populasi lebih dari 270 juta jiwa menghadapi tantangan dan peluang unik dalam penciptaan bisnis. Di era pasca-pandemi COVID-19, ekonomi Indonesia mengalami transformasi cepat, di mana sektor UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) menjadi tulang punggung, berkontribusi hingga 60% terhadap PDB nasional. Namun, volatilitas pasar, ketidakpastian regulasi, dan disrupsi teknologi menuntut pendekatan yang tidak lagi rigid, melainkan fleksibel dan adaptif. Penelitian sebelumnya menyoroti bahwa wirausahawan di negara berkembang sering mengadopsi strategi improvisasi untuk bertahan. Di Indonesia, fenomena ini terlihat pada sektor kreatif dan digital, di mana bisnis baru lahir dari adaptasi terhadap

tren global seperti *e-commerce* dan AI. Latar belakang ini mendorong penelitian untuk menginvestigasi bagaimana pendekatan fleksibel dapat menjadi kunci sukses dalam penciptaan bisnis kontemporer (Arifin et al., 2025).

Lebih lanjut, pandemi COVID-19 telah mempercepat pergeseran menuju ekonomi digital di Indonesia, di mana UMKM harus beradaptasi dengan cepat untuk bertahan. Studi menunjukkan bahwa bisnis kecil yang mampu mengintegrasikan teknologi digital, seperti platform *e-commerce* dan alat analitik, cenderung lebih resilien terhadap guncangan eksternal. Namun, tantangan seperti keterbatasan akses modal, keterampilan digital, dan infrastruktur di daerah pedesaan sering menghambat adaptasi ini. Di konteks Indonesia, di mana lebih dari 99% bisnis adalah UMKM, pendekatan fleksibel tidak hanya tentang respons reaktif, tetapi juga tentang inovasi proaktif yang memanfaatkan peluang lokal seperti pasar kreatif dan pariwisata. Hal ini semakin relevan mengingat kebijakan pemerintah seperti Undang-Undang Cipta Kerja yang bertujuan mempermudah regulasi bisnis, meskipun implementasinya masih menghadapi kritik terkait inklusivitas (Siahaan & Tan, 2022; Hokmabadi, et al, 2024)

Selain itu, konteks budaya Indonesia yang kaya akan nilai gotong royong dan kewirausahaan sosial memengaruhi bagaimana bisnis diciptakan secara adaptif. Penelitian mengindikasikan bahwa wirausahawan Indonesia sering menggabungkan elemen budaya lokal dengan strategi global untuk menciptakan model bisnis yang berkelanjutan, seperti dalam sektor makanan dan minuman yang mengadopsi inovasi frugal. Namun, tanpa pendekatan fleksibel, banyak UMKM gagal bertahan di tengah persaingan ketat dari perusahaan besar dan impor. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang adaptabilitas menjadi krusial untuk mendukung pertumbuhan ekonomi inklusif di Indonesia (Kusumawardhany et al, 2025).

Penelitian ini berpijak pada konsep kelincahan organisasional (*organizational agility*), yang didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mendeteksi dan merespons perubahan lingkungan dengan cepat. Dalam konteks kewirausahaan, teori *effectuation* Sarasvathy (2001) menekankan pendekatan adaptif di mana wirausahawan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara fleksibel, bukan prediksi jangka panjang. Selain itu, orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) Covin dan

Slevin (1989) mencakup dimensi inovasi, proaktifitas, dan pengambilan risiko, yang mendukung adaptasi di pasar yang dinamis. Di Indonesia, transformasi digital memperkuat kebutuhan akan pendekatan ini, sebagaimana ditunjukkan oleh integrasi AI dalam strategi bisnis (Munawar et al., 2023; Pasaribu et al., 2025).

Teori effectuation lebih lanjut menjelaskan bahwa wirausahawan di lingkungan tidak pasti, seperti di negara berkembang, cenderung menggunakan prinsip-prinsip seperti "bird-in-hand" (memanfaatkan sumber daya yang ada) dan "affordable loss" (membatasi risiko pada kerugian yang terjangkau). Dalam konteks Indonesia, teori ini relevan karena UMKM sering beroperasi dengan sumber daya terbatas, memerlukan improvisasi untuk menghadapi fluktuasi ekonomi. Penelitian empiris menunjukkan bahwa effectuation berkorelasi positif dengan penciptaan nilai baru di pasar emerging. Hal ini melengkapi pendekatan kausal yang lebih prediktif, di mana kombinasi keduanya dapat meningkatkan fleksibilitas bisnis (Jathol & Favre-Bonte, 2022; Wales, et al., 2023).

Orientasi kewirausahaan (EO) Covin dan Slevin menekankan tiga dimensi utama: inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko, yang secara kolektif mendorong perilaku entrepreneurial di tingkat organisasi. Di Indonesia, EO telah terbukti memengaruhi kinerja UMKM melalui mediasi kelincahan organisasional, terutama di sektor kuliner dan digital. Studi menunjukkan bahwa EO yang tinggi memungkinkan bisnis untuk menavigasi ketidakpastian, seperti selama pandemi, dengan mengembangkan model bisnis baru (Stam & Elfring, 2008; Herlinawati, et al., 2019).

Kelincahan organisasional melibatkan integrasi teknologi, manusia, dan proses untuk respons cepat terhadap perubahan. Di negara berkembang seperti Indonesia, agility ini esensial untuk UMKM yang menghadapi tantangan institusional dan pasar dinamis. Penelitian menyoroti bahwa agility dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan adaptif dan inovasi digital (Putra et al., 2025; Nasution, 2024)

Integrasi antara EO dan effectuation dalam kerangka agility memberikan perspektif holistik untuk pengembangan bisnis di Indonesia, di mana faktor budaya seperti kepemimpinan berbasis nilai lokal memainkan peran penting. Teori-teori ini mendukung hipotesis bahwa adaptabilitas bukan hanya reaksi, tetapi strategi proaktif untuk keberlanjutan (Tirta et al., 2025).

Berdasarkan landasan tersebut, hipotesis dikembangkan sebagai berikut:

Hipotesis

- H1 : Pendekatan fleksibel berpengaruh terhadap inovasi dalam penciptaan bisnis
- H2 : Adaptabilitas teknologi meningkatkan ketahanan bisnis di tengah ketidakpastian ekonomi Indonesia.
- H3 : Kepemimpinan adaptif memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan kinerja bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods untuk mendapatkan pemahaman komprehensif. Populasi target adalah wirausahawan UMKM di Tawangmangu, dengan sampel 200 responden dipilih melalui purposive sampling. Data kuantitatif dikumpul via survei online menggunakan skala Likert, mengukur variabel fleksibilitas, adaptabilitas, dan kinerja bisnis. Analisis dilakukan dengan regresi linier berganda menggunakan software SPSS. Data kualitatif diperoleh dari 20 wawancara mendalam dengan pemilik bisnis, dianalisis secara tematik. Validitas dan reliabilitas diuji melalui Cronbach's Alpha (>0.7) dan triangulasi data. Etika penelitian dijaga dengan informed consent dan anonimitas responden.

Prosedur sampling purposive dipilih untuk memastikan representasi beragam sektor UMKM, termasuk kuliner, fashion, dan teknologi, yang mencerminkan dinamika ekonomi Indonesia. Survei dikembangkan berdasarkan instrumen terstandar dari literatur EO dan agility, dengan adaptasi konteks lokal untuk meningkatkan relevansi. Analisis kualitatif melibatkan coding iteratif untuk mengidentifikasi tema seperti adaptasi teknologi dan hambatan budaya (Dewa et al., 2024)

Pendekatan mixed methods memungkinkan integrasi data untuk validasi temuan, di mana hasil kuantitatif dikonfirmasi melalui narasi kualitatif dari responden. Etika penelitian diperkuat dengan persetujuan institusional dan mitigasi bias melalui randomisasi pertanyaan survei (Munteanu, et al., 2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menghasilkan temuan empiris yang mendukung ketiga hipotesis yang diajukan. Analisis kuantitatif menggunakan regresi linier berganda menunjukkan hubungan signifikan antara variabel independen (pendekatan fleksibel dan adaptabilitas) dengan variabel dependen (kinerja bisnis dan inovasi). Reliabilitas instrumen terpenuhi dengan Cronbach's Alpha > 0.70 untuk semua konstruk, dan uji asumsi klasik (normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas) tidak menunjukkan pelanggaran signifikan.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

| Konstruk | Jumlah Item | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|---------------------------------|-------------|------------------|------------------|
| Pendekatan Fleksibel | 6 | 0.852 | Valid & Reliabel |
| Adaptabilitas Teknologi | 5 | 0.878 | Valid & Reliabel |
| Inovasi Bisnis | 7 | 0.841 | Valid & Reliabel |
| Ketahanan Bisnis | 6 | 0.865 | Valid & Reliabel |
| Kinerja Bisnis | 8 | 0.889 | Valid & Reliabel |
| Kepemimpinan Adaptif (Mediator) | 5 | 0.824 | Valid & Reliabel |

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda untuk Hipotesis 1 dan Hipotesis 2

| Variabel Independen | Variabel Dependen | Koefisien Regresi (β) | t-value | Sig. (p-value) | R ² | Keterangan |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------|---------|----------------|----------------|--------------------------|
| Pendekatan Fleksibel | Inovasi Bisnis | 0.452 | 6.78 | 0.000 | 0.204 | Signifikan (H1 diterima) |
| Adaptabilitas Teknologi | Ketahanan Bisnis | 0.618 | 9.45 | 0.000 | 0.382 | Signifikan (H2 diterima) |
| Kontrol: Ukuran Usaha | - | 0.112 | 1.89 | 0.061 | - | Tidak signifikan |

Model regresi untuk H1: $\text{Inovasi Bisnis} = \beta_0 + 0.452 \times \text{Pendekatan Fleksibel} + \varepsilon$ ($F = 45.92$, $p < 0.001$, $R^2 \text{ adjusted} = 0.199$). Model regresi untuk H2: $\text{Ketahanan Bisnis} = \beta_0 + 0.618 \times \text{Adaptabilitas Teknologi} + \varepsilon$ ($F = 89.30$, $p < 0.001$, $R^2 \text{ adjusted} = 0.378$).

Tabel 3. Hasil Pengujian Mediasi Kepemimpinan Adaptif (H3) – Sobel Test & Bootstrapping

| Jalur Mediasi | Efek Langsung (β) | Efek Tidak Langsung (β) | Sobel z-value | Sig. (p) | Bootstrapping CI 95% | Keterangan |
|---|---------------------------|---------------------------------|---------------|----------|----------------------|--|
| Orientasi Kewirausahaan → Kepemimpinan Adaptif → Kinerja Bisnis | 0.387 → 0.421 | 0.163 | 3.45 | 0.001 | [0.089 – 0.248] | Mediasi parsial signifikan (H3 diterima) |

Hasil menunjukkan bahwa pendekatan fleksibel secara signifikan memengaruhi inovasi bisnis ($\beta = 0.452, p < 0.01$), mengonfirmasi H1. Adaptabilitas teknologi menjadi prediktor kuat terhadap ketahanan bisnis ($\beta = 0.618, p < 0.001$), mendukung H2, terutama di sektor digital. H3 juga didukung, dengan kepemimpinan adaptif sebagai mediator (Sobel $z = 3.45, p < 0.01$). Pennetta et al., 2025 dan Khalid & Firdaus, 2021).

Secara kualitatif, dari 20 wawancara mendalam, responden (pemilik UMKM) secara konsisten menekankan peran adaptasi teknologi sebagai "kunci bertahan" di tengah disrupsi pasca-pandemi dan persaingan platform digital. Banyak yang menyebutkan penggunaan tools seperti marketplace online, AI untuk personalisasi produk, dan pivot model bisnis secara cepat sebagai bentuk fleksibilitas nyata. Temuan ini selaras dengan studi terkini yang menyoroti peran strategic agility dan entrepreneurial orientation dalam meningkatkan kinerja UMKM di Indonesia, di mana bisnis yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal (seperti regulasi baru dan tren konsumen digital) menunjukkan ketahanan lebih tinggi (Devie et al., 2023)

Meskipun demikian, tantangan struktural seperti keterbatasan akses modal, literasi digital yang tidak merata, dan infrastruktur teknologi di luar pulau Jawa tetap menjadi hambatan. Implikasi pembahasan ini menegaskan bahwa pendekatan fleksibel bukan sekadar respons reaktif, melainkan strategi proaktif yang dapat diintegrasikan ke dalam model bisnis untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan di konteks Indonesia yang dinamis (Alzate et al., 2024)

Lebih dalam, temuan menunjukkan bahwa integrasi AI dan digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memfasilitasi inovasi produk yang disesuaikan dengan preferensi konsumen lokal. Di sektor UMKM Indonesia, adaptasi ini sering kali didorong oleh kolaborasi dengan platform digital, yang memungkinkan ekspansi pasar tanpa investasi besar. Namun, ketergantungan pada teknologi eksternal dapat menimbulkan risiko keamanan data, yang perlu diatasi melalui pelatihan (Pasaribu et al., 2025).

Pembahasan selanjutnya mengungkap bahwa kepemimpinan adaptif memainkan peran kritis dalam memediasi EO dan kinerja, terutama di lingkungan volatile seperti pasca-pandemi. Pemimpin yang mampu menggabungkan nilai budaya Indonesia dengan

strategi global cenderung mencapai resiliensi lebih tinggi. Ini menekankan perlunya program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada agility (Tirta et al., 2025).

Implikasi bagi teori adalah penguatan kerangka effectuation di konteks emerging markets, di mana fleksibilitas sumber daya menjadi lebih dominan daripada prediksi. Di Indonesia, ini berarti UMKM dapat memanfaatkan jaringan sosial untuk inovasi berkelanjutan (Shirokova et al., 2020). Akhirnya, pembahasan menyoroti potensi kebijakan pemerintah untuk mendukung adaptasi, seperti insentif digitalisasi bagi UMKM di daerah terpencil, guna mengurangi kesenjangan regional (Koeswahyono et al., 2022).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pendekatan fleksibel dan adaptif esensial untuk penciptaan bisnis sukses di Indonesia saat ini. Dengan mengintegrasikan teknologi dan orientasi kewirausahaan, wirausahawan dapat meningkatkan ketahanan terhadap disrupsi. Implikasi praktis termasuk pelatihan adaptif bagi UMKM, sementara kontribusi teori memperkaya literatur kelincahan di negara berkembang. Penelitian mendatang dapat mengeksplorasi perbandingan regional.

Implikasi kebijakan dari temuan ini menekankan perlunya dukungan pemerintah dalam bentuk program digital literacy dan akses modal murah untuk UMKM, guna mempercepat adopsi pendekatan adaptif. Hal ini dapat berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi inklusif di Indonesia. (Yusdira et al, 2025).

Kontribusi teoretis meliputi pengembangan model integratif antara effectuation, EO, dan agility, yang dapat diterapkan di konteks serupa di negara berkembang lainnya. Rekomendasi untuk praktisi adalah fokus pada pengembangan kepemimpinan adaptif untuk meningkatkan daya saing bisnis (Permana et al., 2023).

DAFTAR PUSTAKA

Tirta, R P., Santoso, B., Suwatno. (2025). Breaking the Hierarchy: Integrating Agile Leadership with Indonesian Cultural Values for Startup Resilience. *Cakrawala Management Science Journal* 2(2): 99-113. <https://doi.org/10.63541/tv7ybe08>.

- Maksum, I R., Rahayu, A Y S., Kusumawardhani, D. (2020). A Social Enterprise Approach to Empowering Micro, Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 50 (6): 2-17 <https://doi.org/10.3390/joitmc6030050>.
- Permana, I., Chochole, T., Hamdani, N A., Sari, R P. (2023). Innovation development of small business in Indonesia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research* 10(6):888-899 <https://doi.org/10.15549/jecar.v10i6.1511>.
- Pennetta, S., Anglani F., Reaiche, C., Boyle, S., (2025). Entrepreneurial Agility in a Disrupted World: Redefining Entrepreneurial Resilience for Global Business Success. *The Journal of Entrepreneurship*, 34(2):221-267. Sage Journals. <https://doi.org/10.1177/09713557251352283>.
- Hasanah, U., & Rozi, F. (2025). Adaptive Leadership in the Dynamics of Business in the Digital Era. *International Journal of Public Administration and Policy*, 1(2), 39–44. <https://doi.org/10.58290/ijpap.v1i2.138>.
- Hokmabadi, H., Rezvani, S. M. H. S., & de Matos, C. A. (2024). Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities—A Systematic Review. *Systems*, 12(6), 220. <https://doi.org/10.3390/systems12060220>.
- Siahaan, D T, Tan, Caroline S L. (2022). What Drives the Adaptive Capability of Indonesian SMEs during the Covid-19 Pandemic: The Interplay between Perceived Institutional Environment, Entrepreneurial Orientation, and Digital Capability. *Asian Journal of Business Research*, 12(2), 8-27. <https://doi.org/10.14707/ajbr.220125>.
- Koeswahyono, I., Maharani, D. P., & Liemanto, A. (2022). Legal breakthrough of the Indonesian job creation law for ease, protection, and empowerment of MSMEs during the COVID-19 pandemic. *Cogent Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2084895>.
- Kusumawardhany, P A., Baihaqi I., & Karningsih, P D. (2025). Frugal innovation framework for micro-entrepreneurs' sustainable performance: From design thinking approach. *Journal of Open Innovation Technology, Market, and Complexity*. (11):1-14 ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100616>
- Alzate, Isabel & López, Yohana & Manotas, Eva & Boada, Antonio. (2024). Flexibility and adaptability: Dynamic capabilities for building supply chain resilience. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 8. 9749. <https://doi.org/10.24294/jipd9749>
- Yusdira, A., Mulyana, M., Mashadi, M., Hassanee, N., & Sulistiono, S. (2025). Legal Issues in Entrepreneurship: Between Regulation, Innovation, And Business Sustainability. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2861–2866. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.2122>
- Nasution, Siti. (2024). Strategic Leadership and Digital Transformation: Enhancing Organizational Agility in the Post-Pandemic Era. *International Journal of Economics (IJEC)*. 3. 1549-1564. [10.55299/ijec.v3i2.1212](https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1212).
- Munawar, F., Kaniawati, K., Latifah, I., and Buana, D. M. A. (2023). Achieving Performance through Strategic Agility and Entrepreneurial Innovation: An

- Empirical Research in SMEs Sector. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 21, Issue 1, Pages 25-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.1.0>
- Pasaribu, R. M., Damanik, H. M., & Sitorus, T. M. L. (2025). Exploring the Role of Artificial Intelligence, Business Agility, and Business Model Innovation in Enhancing Culinary MSMEs Performance. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 7(3), 580–594. <https://doi.org/10.20414/jed.v7i3.14368>
- Dewa, P. K., Afiah, I. N., & Umam, R. (2024). Relationship between Organizational Learning and Supply Chain Agility on Organizational Performance: A Quantitative Study in Fashion SMEs. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 23(1), 46–60. <https://doi.org/10.25077/josi.v23.n1.p46-60.2024>
- Putra, O. G., Suzianti, A., & Yassierli. (2025). Enhancing Organizational Agility in Sustaining Indonesia's Upstream Oil and Gas Sector: An Integrating Human-Technology-Organization Framework Perspective. *Sustainability*, 17(24), 11346. <https://doi.org/10.3390/su172411346>
- Devie, D., Kwistianus, H., Wellyani, C. V. P., & Goenadi, G. R. N. O. (2023). The Importance of Organizational Agility to Improve Performance: An Evidence from the Hotel Industry in the Post-COVID-19 Era. *Binus Business Review*, 14(3), 271–284. <https://doi.org/10.21512/bbr.v14i3.9363>
- Khalid, Z., & Firdaus, P. (2021). Examining The Effect Of Entrepreneurial Leadership On Organizational Agility Through Organizational Learning In Indonesian SMES. *ICCD*, 3(1), 156-163. <https://doi.org/10.33068/iccd.Vol3.Iss1.328>
- Jathol, B. A. & Favre-Bonté, V. (2022). How Changes in Entrepreneurial Orientation can Explain Pivots during the Internationalization of Digital Technology-Based Born Globals. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(2), 66–85. <https://doi.org/10.7202/1089022ar>
- Wales, William & Covin, Jeffrey & Schüller, Jens & Baum, Matthias. (2023). Entrepreneurial orientation as a theory of new value creation. *The Journal of Technology Transfer*. 48. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10021-1>
- Shirokova G, Osiyevskyy O, Laskovaia A, Mahdavi Mazdeh H. (2020) Navigating the emerging market context: Performance implications of effectuation and causation for small and medium enterprises during adverse economic conditions in Russia. *Strategic*
- Stam, W., Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra And Extraindustry Social Capital. *Academy of Management Journal*, 51(1). <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2008.30744031>
- Herlinawati, E., Suryana, M. Ahman, E., & Macmud, A. (2019). The Effect Of Entrepreneurial Orientation On Smes Business Performance In Indonesia. *Journal of Entrepreneurship Education* 22(5). <https://www.abacademies.org/articles/The-effect-of-entrepreneurial-orientation-on-1528-2651-22-5-461.pdf>