

Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis
VOL 5, No. 1, Januari 2026, pp. 01 - 11
p-ISSN: 2809-1655 (media cetak)
e-ISSN: 2809-1981 (media online)
Link Publikasi: https://ejurnal.provisi.ac.id/index.php/JIMEB/issue/view/172
DOI: https://doi.org/10.51903/bs9ax064

Organizational Agility as the Key to Business Sustainability: An Empirical Study on Digital Startups

Nadya Ramadhani Maheswari*[1], Ardiansyah Pratama Santoro[2]
[1] Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Samudra Cendekia Indonesia
Jl. Prof. Dr. Syarief Thayeb, 24416, Langsa, Aceh, Indonesia
[2] Fakultas Manajemen dan Inovasi, Institut Pendidikan Nusantara Global Indonesia
Jl. Raya Praya - Mantang No. Km 07, 85311, Kab. Lombok Tengah, Nusa Tenggara Barat, Indonesia
Email: nadya@gmail.com; santoro@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received : Oct 2025
Revised : Dec 2025
Accepted : Dec 2025
Published : Jan 2026

ABSTRACT

Digital transformation compels Indonesian digital startups to remain agile in responding to rapid market and technological changes. The high failure rate among startups indicates that business sustainability cannot rely solely on technological innovation but must be supported by organizational agility—the ability to adapt quickly, innovate continuously, and manage dynamic environments effectively. This study aims to analyze the role of organizational agility in ensuring business sustainability among digital startups in Indonesia. Using a quantitative explanatory approach, web-based questionnaires were distributed to 200 startup managers across various digital sectors. Data were analyzed with Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to assess the effects of four agility dimensions: structural flexibility, adaptability speed, innovation capability, and market responsiveness. The findings reveal that all agility dimensions significantly and positively affect business sustainability, with innovation capability emerging as the most influential factor. The R^2 value of 0.68 indicates that agility accounts for a substantial portion of the variance in the sustainability of digital startups. Theoretically, this study reinforces the dynamic capabilities framework by positioning agility as the core strategic link between internal transformation and external environmental changes. In practice, it suggests that startups should foster innovation, accelerate decision-making, and leverage these insights to shape policies that support a sustainable digital ecosystem.

Keywords: *Organizational Agility, Business Sustainability, Digital Startup, Innovation, Dynamic Capabilities.*

OPEN ACCESS

This journal is an open-access publication. All articles are freely and permanently accessible to everyone. Copyright © 2025 by the Author(s). This article is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

ABSTRAK

Transformasi digital menuntut startup digital di Indonesia untuk tangkas menghadapi perubahan pasar dan teknologi. Tingginya tingkat kegagalan menunjukkan bahwa keberlanjutan bisnis tidak cukup ditopang oleh inovasi teknologi semata, melainkan oleh agilitas organisasi yang mencakup kemampuan beradaptasi cepat, berinovasi, dan merespons dinamika lingkungan bisnis. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh agilitas organisasi terhadap keberlanjutan bisnis startup digital di Indonesia. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori melalui survei daring terhadap 200 manajer startup dari berbagai sektor digital. Data dianalisis dengan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji pengaruh empat dimensi agilitas: fleksibilitas struktur, kecepatan adaptasi, kemampuan berinovasi, dan responsivitas pasar. Hasil menunjukkan seluruh dimensi agilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan bisnis, dengan kemampuan berinovasi sebagai faktor paling dominan. Nilai R^2 sebesar 0,68 menegaskan bahwa agilitas menjelaskan sebagian besar variasi keberlanjutan bisnis startup digital. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat teori dynamic capabilities dengan menempatkan agilitas sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan adaptasi internal dan perubahan eksternal. Secara praktis, temuan ini memberi panduan bagi startup untuk memperkuat budaya inovatif, mempercepat pengambilan keputusan, serta menjadi rujukan kebijakan dalam membangun ekosistem digital yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Agilitas Organisasi, Keberlanjutan Bisnis, Startup Digital, Inovasi, *Dynamic Capabilities.*

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi faktor kunci yang mengubah cara organisasi beroperasi, terutama dalam sektor startup digital yang berkembang pesat (Arkha et al., 2025; Masitoh et al., 2025; Nayme & Taybi, 2025). Di tengah percepatan teknologi dan persaingan global, startup dituntut untuk tidak hanya berinovasi, tetapi juga beradaptasi cepat terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis. Konsep agilitas organisasi menjadi esensial dalam konteks ini karena mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menanggapi perubahan secara cepat, efisien, dan strategis. Di Indonesia, sektor startup digital menunjukkan pertumbuhan luar biasa lebih dari 2.400 startup aktif pada tahun 2024, menjadikannya salah satu ekosistem terbesar di Asia Tenggara (Santoso, 2024). Namun, tingkat kegagalan yang mencapai 70-80% dalam tiga tahun pertama menunjukkan bahwa keberlanjutan bisnis masih menjadi tantangan utama. Fenomena ini menegaskan bahwa keunggulan teknologi semata tidak cukup; dibutuhkan organisasi yang agile, mampu beradaptasi dengan perubahan pasar, serta tangguh menghadapi krisis yang tak terduga. Oleh karena itu, penelitian tentang peran agilitas organisasi terhadap keberlanjutan bisnis startup menjadi semakin relevan untuk menjawab tantangan era digital (Correggi et al., 2024).

Ekosistem startup digital di Indonesia memperlihatkan paradoks antara pertumbuhan kuantitatif dan ketahanan jangka panjang. Data dari (Szathmári et al., 2024) mencatat bahwa meskipun jumlah startup meningkat setiap tahun, hanya sekitar 30% yang mampu bertahan hingga fase pertumbuhan berkelanjutan. Faktor penyebab utamanya meliputi ketidakmampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar, lemahnya koordinasi internal, dan ketergantungan berlebihan pada inovasi produk tanpa dukungan struktur organisasi yang agile. Selain itu, disrupsi ekonomi global dan perubahan cepat dalam perilaku konsumen digital menuntut startup untuk memiliki fleksibilitas tinggi dalam strategi dan pengambilan keputusan (Hagen et al., 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan tidak hanya bergantung pada modal finansial atau teknologi, melainkan pada kemampuan organisasi untuk bertransformasi secara adaptif inti dari konsep organizational agility (Bhadra et al., 2024).

Penelitian mengenai agilitas organisasi telah berkembang pesat dalam dua dekade terakhir. (Al-Moaid & Almarhdi, 2024) memperkenalkan konsep *dynamic capabilities*, yang menjelaskan bagaimana organisasi membangun kelincahan untuk merespons perubahan lingkungan melalui inovasi berkelanjutan. Sementara itu, (Nguyen et al., 2024) menegaskan bahwa pendekatan agile bukan sekadar metode kerja, tetapi paradigma strategis yang meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan dan kolaborasi lintas fungsi. (Girish Prayag et al., 2024) menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat agilitas tinggi memiliki daya tahan lebih baik terhadap krisis ekonomi dan disrupsi teknologi. Penelitian terbaru juga menegaskan bahwa agilitas meningkatkan kinerja inovasi, mempercepat adaptasi strategi, dan memperkuat daya saing dalam konteks ketidakpastian tinggi (Agazu & Kero, 2024). Namun, mayoritas studi tersebut berfokus pada perusahaan besar di negara maju. Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, literatur yang mengkaji keterkaitan antara agilitas organisasi dan keberlanjutan bisnis startup digital masih terbatas. Hal ini membuka

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

ruang bagi penelitian empiris yang lebih kontekstual dan relevan dengan karakteristik organisasi lokal yang dinamis namun rentan terhadap ketidakpastian (Paul et al., 2024).

Berdasarkan kajian literatur, terdapat tiga kesenjangan utama yang mendasari pentingnya penelitian ini. Pertama, penelitian sebelumnya lebih banyak menelaah agilitas organisasi dalam konteks perusahaan besar dengan struktur manajerial stabil, sedangkan pada startup yang beroperasi dengan sumber daya terbatas dan perubahan cepat, mekanisme agilitas bisa sangat berbeda (Aswathy et al., 2023). Kedua, penelitian empiris yang menguji hubungan antara agilitas organisasi dan keberlanjutan bisnis startup digital di negara berkembang masih jarang dilakukan, sehingga belum ada model konseptual yang menggambarkan bagaimana agilitas berperan dalam konteks tersebut (Demetris et al., 2023). Ketiga, sebagian besar studi belum mengintegrasikan faktor kontekstual seperti kepemimpinan adaptif, orientasi pembelajaran, dan dukungan ekosistem digital sebagai determinan penguat hubungan tersebut (Muhammad et al., 2023). Kesenjangan ini menunjukkan bahwa penelitian baru diperlukan untuk memperluas pemahaman tentang bagaimana agilitas organisasi menjadi determinan utama keberlanjutan bisnis pada startup digital di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh agilitas organisasi terhadap keberlanjutan bisnis pada startup digital di Indonesia. Secara khusus, penelitian ini ingin mengidentifikasi sejauh mana dimensi-dimensi agilitas meliputi fleksibilitas struktur, kecepatan adaptasi, kemampuan berinovasi, dan responsivitas terhadap perubahan pasar mempengaruhi kemampuan startup untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis digital yang dinamis. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi peran faktor internal seperti kepemimpinan adaptif dan orientasi pembelajaran organisasi dalam memperkuat hubungan tersebut (Al., 2023).

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi antara teori dynamic capabilities dan konteks empiris startup digital di negara berkembang. Pendekatan ini menawarkan perspektif baru yang menempatkan agilitas organisasi sebagai mekanisme strategis yang menjembatani ketidakpastian lingkungan digital dengan keberlanjutan bisnis. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman akademik tentang peran agilitas dalam organisasi berisiko tinggi seperti startup. Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi bagi manajer startup dalam merancang struktur kerja yang lebih fleksibel, memperkuat kemampuan inovatif, serta membangun budaya organisasi yang cepat beradaptasi terhadap perubahan pasar. Kontribusi ini juga relevan bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi dukungan bagi ekosistem startup yang berkelanjutan (Abhishek et al., 2024).

Penelitian ini memiliki nilai penting baik dari sisi teoritis maupun praktis. Dari sisi teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori organizational agility dan dynamic capabilities dengan menambahkan bukti empiris dari konteks startup digital Indonesia yang masih minim representasi dalam literatur global. Dari sisi praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi acuan strategis bagi pelaku startup untuk meningkatkan kemampuan adaptif organisasi, memperkuat sinergi antar tim, dan menciptakan inovasi yang berkelanjutan. Lebih jauh, temuan penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi pembuat kebijakan dan lembaga pendukung ekosistem digital dalam memperkuat daya saing nasional melalui pengembangan startup yang agile, tangguh, dan berorientasi jangka panjang (Souza et al., 2024).

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, bertujuan menguji hubungan kausal antara agilitas organisasi sebagai variabel independen dan keberlanjutan bisnis sebagai variabel dependen pada startup digital di Indonesia. Desain ini memungkinkan analisis empiris terhadap sejauh mana dimensi agilitas organisasi fleksibilitas struktur, kecepatan adaptasi, kemampuan berinovasi, dan responsivitas pasar mempengaruhi kemampuan startup bertahan dalam ekosistem bisnis digital yang dinamis. Pendekatan ini berlandaskan teori *dynamic capabilities*, yang menekankan kemampuan organisasi menyesuaikan sumber daya internal terhadap perubahan eksternal secara cepat dan efisien. Dengan demikian, desain eksplanatori dianggap paling relevan untuk memperoleh pemahaman empiris mengenai peran agilitas organisasi dalam keberlanjutan bisnis di era disrupsi teknologi.

2.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pemilihan Responden

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Populasi penelitian ini mencakup startup digital aktif di Indonesia yang telah beroperasi minimal dua tahun dan memiliki struktur organisasi formal. Penentuan sampel dilakukan melalui purposive sampling, dengan kriteria inklusi yaitu, yang pertama startup bergerak di sektor berbasis digital seperti *fintech, edutech, healthtech*, atau *e-commerce*, kedua memiliki minimal sepuluh karyawan tetap; dan ketiga pendiri atau manajer bersedia menjadi responden. Berdasarkan perhitungan ukuran sampel menurut (Mumtaz Ali Memon et al., 2020), jumlah minimal ditetapkan sebanyak 125 responden dengan target 200 untuk meningkatkan reliabilitas. Responden terdiri atas pihak manajerial atau pimpinan unit yang memahami proses adaptasi organisasi dan strategi bisnis. Pemilihan ini bertujuan untuk memastikan representasi yang akurat terhadap dinamika dan perilaku organisasi dalam konteks startup digital di Indonesia.

2.3. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui survei daring (*online survey*) dengan menggunakan kuesioner terstruktur berbasis Google Form. Kuesioner disebarkan melalui komunitas startup, asosiasi digital, serta platform profesional seperti LinkedIn. Metode daring dipilih karena efisien, luas jangkauannya, dan sesuai dengan karakteristik startup digital yang beroperasi secara online. Pengumpulan data dilaksanakan pada periode Januari-Maret 2025, meliputi tahap verifikasi partisipan, distribusi kuesioner, dan pemeriksaan kelengkapan serta konsistensi jawaban. Setiap responden menerima penjelasan tujuan penelitian beserta informed consent sebelum mengisi kuesioner. Prosedur ini memastikan keabsahan dan keandalan data yang diperoleh secara etis dan sistematis.

2.4. Instrumen dan Pengukuran Variabel

Instrumen utama penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Kuesioner dirancang untuk mengukur dua konstruk utama, yaitu agilitas organisasi dan keberlanjutan bisnis. Variabel agilitas organisasi diadaptasi dari (Dadi Kusumaningtyas & Purwantoro, 2023) yang meliputi empat dimensi: fleksibilitas struktur, kecepatan adaptasi, kemampuan berinovasi, dan responsivitas pasar. Sementara itu, konstruk keberlanjutan bisnis mengacu pada kerangka *Triple Bottom Line* dari (Wu et al., 2024) yang terdiri atas dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Instrumen diuji melalui pilot test terhadap 20 responden untuk menilai kejelasan, relevansi, dan keandalan item. Validitas konstruk diuji dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), sedangkan reliabilitas diukur menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan nilai minimum 0,7. Hasil pengujian menunjukkan seluruh indikator valid dan reliabel untuk penelitian utama.

2.5. Teknik Analisis dan Pengujian Model

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Teknik ini dipilih karena mampu menangani hubungan laten yang kompleks dengan ukuran sampel moderat serta sesuai untuk model prediktif. Analisis dilakukan dalam beberapa tahap yaitu, analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden, evaluasi outer model guna menguji validitas dan reliabilitas konstruk, evaluasi inner model untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel laten; dan pengujian hipotesis melalui bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5% ($p < 0,05$). Selain itu, dilakukan pengujian *Goodness of Fit* serta analisis efek mediasi atau moderasi jika terdapat variabel kontekstual seperti kepemimpinan adaptif dan orientasi pembelajaran. Hasil analisis diharapkan memberikan bukti empiris mengenai kontribusi agilitas organisasi terhadap keberlanjutan bisnis startup digital.

2.6. Tahapan Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian dilakukan secara sistematis melalui enam tahap utama. Tahap pertama adalah perumusan konseptual, yang meliputi studi literatur, identifikasi kesenjangan penelitian, dan perumusan hipotesis. Tahap kedua, pengembangan instrumen, dilakukan dengan menyusun item kuesioner berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Tahap ketiga adalah uji coba instrumen (*pilot test*) untuk memastikan kejelasan dan konsistensi item. Tahap keempat, pengumpulan data utama, dilakukan terhadap startup digital yang memenuhi kriteria inklusi. Tahap kelima melibatkan pengolahan dan analisis data menggunakan SPSS untuk uji awal dan SmartPLS untuk model struktural. Tahap terakhir adalah interpretasi hasil dan penyusunan laporan, di mana temuan empiris dihubungkan dengan teori dynamic capabilities dan literatur organisasi kontemporer. Prosedur bertahap ini menjamin transparansi dan akurasi penelitian.

2.7. Pertimbangan Etika Penelitian

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Penelitian ini dilaksanakan dengan mematuhi prinsip etika penelitian sosial dan manajemen, yang menekankan pada kerahasiaan data, kejujuran ilmiah, dan persetujuan sukarela. Sebelum mengisi kuesioner, responden diberikan lembar informed consent yang menjelaskan tujuan penelitian, manfaat partisipasi, serta jaminan kerahasiaan data. Partisipasi bersifat sukarela dan responden berhak menghentikan keterlibatan kapan pun tanpa konsekuensi. Seluruh data disimpan secara aman, digunakan hanya untuk tujuan akademik, dan tidak mencantumkan identitas pribadi atau perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memenuhi kaidah metodologis, tetapi juga menjunjung tinggi integritas ilmiah serta tanggung jawab etis terhadap partisipan.

3. HASIL DAN DISKUSI

3.1. Hasil

Penelitian ini melibatkan 200 responden yang terdiri atas manajer dan pimpinan unit pada berbagai startup digital di Indonesia. Responden berasal dari beragam sektor seperti *e-commerce, fintech, edutech*, dan *healthtech*, yang menggambarkan keragaman ekosistem digital nasional. Sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja di atas lima tahun, sementara sebagian besar startup yang mereka pimpin telah beroperasi lebih dari tiga tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki pemahaman yang cukup terhadap dinamika organisasi serta strategi adaptasi dalam menghadapi perubahan digital. Komposisi karakteristik responden, yang mencakup jenis startup, lama operasional, dan jumlah karyawan, ditampilkan pada Tabel 1 untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang profil partisipan penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Persentase (%)
Jenis Startup	E-commerce	46
	Fintech	28
	Edutech	15
	Healthtech dan lainnya	11
Lama Operasional	2–3 tahun	26
	3–5 tahun	48
	>5 tahun	26
Jumlah Karyawan	10–30 orang	39
	31–50 orang	41
	>50 orang	20

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas startup digital yang menjadi responden telah melewati fase awal pengembangan bisnis dan masuk pada tahap pertumbuhan berkelanjutan. Proporsi terbesar berasal dari sektor e-commerce dan fintech, dua bidang yang paling dinamis di Indonesia, sementara startup di sektor healthtech dan edutech mulai menunjukkan peningkatan partisipasi yang signifikan. Hal ini memperkuat relevansi penelitian dalam konteks lingkungan digital yang cepat berubah dan kompetitif. Sebelum dilakukan analisis struktural, uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan kualitas instrumen penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria statistik, dengan nilai loading factor di atas 0,7 dan *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5. Nilai *Cronbach's* Alpha dan Composite Reliability juga melampaui ambang batas 0,8, yang menandakan reliabilitas tinggi. Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel 2, yang menunjukkan bahwa seluruh dimensi penelitian dapat diandalkan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Fleksibilitas Struktur	0,732	0,872	0,915
Kecepatan Adaptasi	0,708	0,861	0,902
Kemampuan Berinovasi	0,756	0,884	0,921
Responsivitas Pasar	0,742	0,879	0,918
Keberlanjutan Bisnis	0,716	0,865	0,908

Berdasarkan hasil pada Tabel 2, seluruh indikator penelitian telah memenuhi kriteria keandalan, baik dari sisi validitas konvergen maupun reliabilitas internal. Dengan demikian, data siap untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan model struktural berbasis *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Analisis hubungan antarvariabel dilakukan untuk mengetahui sejauh mana dimensi agilitas organisasi memengaruhi keberlanjutan bisnis startup digital. Hasil pengujian menunjukkan bahwa keempat dimensi agilitas yakni fleksibilitas struktur, kecepatan adaptasi, kemampuan berinovasi, dan responsivitas pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan bisnis. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat agilitas organisasi, semakin besar peluang startup untuk bertahan dan tumbuh dalam lingkungan bisnis digital yang tidak pasti. Detail hasil uji hubungan antarvariabel ditampilkan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Hubungan Antarvariabel

Hubungan Antarvariabel	*Koefisien* Jalur (β)	t-Statistik	p-Value	Keterangan
Fleksibilitas Struktur → Keberlanjutan Bisnis	0,276	3,891	0,000	Signifikan
Kecepatan Adaptasi → Keberlanjutan Bisnis	0,294	4,128	0,000	Signifikan
Kemampuan Berinovasi → Keberlanjutan Bisnis	0,312	4,654	0,000	Signifikan
Responsivitas Pasar → Keberlanjutan Bisnis	0,251	3,672	0,000	Signifikan

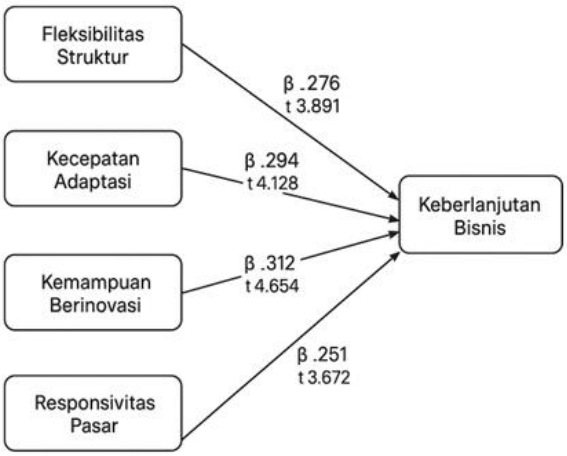
Dari Tabel 3 terlihat bahwa semua dimensi agilitas memiliki nilai p lebih kecil dari 0,05, yang berarti pengaruhnya signifikan terhadap keberlanjutan bisnis. Nilai koefisien jalur (β) terbesar terdapat pada kemampuan berinovasi (β = 0,312), menunjukkan bahwa inovasi merupakan faktor kunci dalam menjaga kelangsungan startup. Nilai R^2 sebesar 0,68 mengindikasikan bahwa 68% variasi dalam keberlanjutan bisnis dapat dijelaskan oleh keempat dimensi agilitas organisasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Untuk menilai kelayakan model secara keseluruhan, dilakukan pengujian terhadap sejumlah indikator statistik, seperti *Goodness of Fit* (GoF), *Predictive Relevance* (Q^2), dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Nilai-nilai tersebut disajikan dalam Tabel 4, yang menunjukkan bahwa model penelitian memenuhi kriteria statistik dengan kelayakan model yang kuat dan valid.

Tabel 4. Ringkasan Statistik Model PLS-SEM

Indikator Evaluasi	Nilai	Kriteria	Hasil
R^2 Keberlanjutan Bisnis	0,68	≥0,33 (kuat)	Kuat
Q^2 Predictive Relevance	0,51	>0 (relevan)	Relevan
GoF	0,74	≥0,60 (baik)	Baik
SRMR	0,051	<0,08	Memenuhi
Nilai p (keseluruhan jalur)	<0,001	<0,05	Signifikan

Hasil pada Tabel 4 memperlihatkan bahwa model memiliki kelayakan dan relevansi prediktif yang tinggi, dengan GoF sebesar 0,74 yang menandakan kekuatan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel laten. Selain itu, nilai SRMR sebesar 0,051 menunjukkan kesesuaian model terhadap data empiris, sehingga hasil estimasi dapat dinyatakan stabil dan dapat dipercaya. Visualisasi hubungan antarvariabel dalam model struktural ditunjukkan pada Gambar 1, yang memperlihatkan arah dan kekuatan pengaruh antar dimensi agilitas organisasi terhadap keberlanjutan bisnis. Gambar ini membantu memperjelas keterkaitan antar konstruk serta menegaskan signifikansi hubungan yang ditemukan dalam penelitian.

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531



Gambar 1. Model Struktural Penelitian - Output PLS-SEM

Hasil analisis menunjukkan beberapa temuan utama yang signifikan. Pertama, kemampuan berinovasi (β = 0,312; $p < 0,001$) menjadi faktor paling dominan dalam mendorong keberlanjutan bisnis, menegaskan pentingnya inovasi berkelanjutan pada produk dan layanan. Kedua, kecepatan adaptasi ($\beta = 0,294$; $p < 0,001$) menjadi elemen penting yang memungkinkan startup bereaksi cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Ketiga, fleksibilitas struktur organisasi ($\beta = 0,276$; $p < 0,001$) mempermudah koordinasi lintas fungsi dan pengambilan keputusan yang efisien. Keempat, responsivitas pasar (β = 0,251; $p < 0,001$) memperkuat kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan strategi dengan kebutuhan konsumen secara dinamis. Secara keseluruhan, temuan ini memperlihatkan bahwa startup digital dengan tingkat agilitas tinggi memiliki peluang keberlanjutan bisnis yang lebih besar dibandingkan organisasi yang rigid dan lamban merespons perubahan. Tidak ditemukan pelanggaran asumsi statistik atau indikasi multikolinearitas, sehingga model dinyatakan valid dan hasil penelitian dapat diandalkan sebagai dasar empiris yang kuat untuk pembahasan lebih lanjut.

3.2. Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh dimensi agilitas organisasi fleksibilitas struktur, kecepatan adaptasi, kemampuan berinovasi, dan responsivitas pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan bisnis startup digital di Indonesia. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan empiris yang konsisten antara tingkat agilitas organisasi dan kemampuan startup dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis di lingkungan digital yang dinamis, sejalan dengan temuan (Sohu et al., 2024). Startup yang memiliki tingkat agilitas lebih tinggi cenderung mampu merespons perubahan teknologi dan pasar secara lebih efektif, sehingga tetap relevan dan kompetitif (Imran et al., 2024). .

Di antara keempat dimensi tersebut, kemampuan berinovasi muncul sebagai faktor yang paling dominan dalam hubungannya dengan keberlanjutan bisnis. Dominansi inovasi menunjukkan bahwa keberlanjutan startup digital sangat ditentukan oleh kapasitas organisasi dalam menghasilkan, mengadaptasi, dan mengimplementasikan ide baru secara berkelanjutan, baik dalam bentuk produk, layanan, maupun model bisnis. Kondisi ini relevan dengan karakteristik pasar digital Indonesia yang memiliki tingkat kompetisi dan imitasi tinggi, sehingga inovasi menjadi mekanisme utama untuk menciptakan diferensiasi dan mempertahankan nilai bagi pelanggan (Barba et al., 2024).

Kecepatan adaptasi juga menunjukkan peran yang kuat dalam mendukung keberlanjutan bisnis startup. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan merespons perubahan teknologi, regulasi, dan preferensi konsumen secara cepat merupakan prasyarat penting bagi startup yang beroperasi dalam lingkungan dengan tingkat ketidakpastian tinggi (Ludviga & Kalvina, 2023). Dalam konteks startup digital Indonesia, kecepatan adaptasi berfungsi sebagai mekanisme operasional yang memungkinkan organisasi meminimalkan risiko keterlambatan strategi, terutama pada sektor dengan siklus inovasi yang pendek seperti *e-commerce* dan *fintech* (Reitzig, 2022).

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

Sementara itu, fleksibilitas struktur organisasi menunjukkan pengaruh yang relatif lebih rendah dibandingkan kemampuan berinovasi dan kecepatan adaptasi. Temuan ini tidak serta-merta menegasikan peran fleksibilitas struktural, melainkan menunjukkan bahwa pada banyak startup digital, struktur organisasi yang datar dan informal telah menjadi kondisi dasar (*baseline*), sehingga tidak lagi menjadi sumber keunggulan pembeda utama. Dalam konteks ini, fleksibilitas struktur menjadi lebih bermakna ketika mampu mendukung proses inovasi dan pengambilan keputusan cepat, bukan sebagai tujuan itu sendiri (Eskedar et al., 2024).

Responsivitas pasar juga berkontribusi positif terhadap keberlanjutan bisnis startup digital. Kemampuan membaca perubahan kebutuhan konsumen dan menyesuaikan strategi secara dinamis memungkinkan startup mempertahankan relevansi pasar (Chishty & Sayari, 2024). Namun, responsivitas pasar cenderung bersifat reaktif apabila tidak diiringi dengan kapasitas inovasi internal, sehingga inovasi tetap berperan sebagai mekanisme kunci yang mengonversi sinyal pasar menjadi nilai bisnis yang berkelanjutan (Pitelis et al., 2024).

Secara teoretis, temuan ini memperkuat penerapan teori dynamic capabilities dengan menunjukkan bahwa agilitas organisasi berfungsi sebagai kemampuan yang memungkinkan organisasi menyesuaikan sumber daya internal terhadap perubahan lingkungan eksternal (Bechtel et al., 2023). Namun demikian, penting untuk ditegaskan bahwa dengan desain penelitian *cross-sectional* berbasis survei, hasil penelitian ini menunjukkan hubungan empiris yang signifikan, bukan pembuktian kausal strategis jangka panjang. Oleh karena itu, agilitas organisasi dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai kapabilitas yang berkorelasi kuat dengan keberlanjutan bisnis, bukan sebagai mekanisme strategis yang bekerja secara deterministik dalam jangka panjang (Francie et al., 2023).

Temuan penelitian ini konsisten dengan studi (Browder et al., 2024), yang menegaskan bahwa organisasi dengan tingkat agilitas tinggi memiliki ketahanan lebih baik terhadap gangguan pasar dan disrupsi teknologi. Namun, berbeda dengan perusahaan besar di negara maju, agilitas pada startup digital Indonesia berkembang secara lebih organik, berbasis kolaborasi lintas fungsi, eksperimen cepat, dan kepemimpinan adaptif, bukan pada sistem manajerial formal yang mapan (Vaszkun & Sziráki, 2023). Kondisi ini memperlihatkan bahwa agilitas dalam konteks startup berperan sebagai kemampuan praktis yang tumbuh dari budaya kerja, bukan semata-mata hasil desain struktural formal.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajer startup untuk memprioritaskan penguatan kemampuan inovasi, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan memanfaatkan fleksibilitas organisasi secara strategis (Hao et al., 2024). Keberlanjutan bisnis startup tidak cukup hanya mengandalkan fleksibilitas atau respons pasar, tetapi memerlukan integrasi inovasi, adaptasi, dan pembelajaran organisasi secara berkelanjutan. Bagi pembuat kebijakan, temuan ini menegaskan perlunya dukungan terhadap ekosistem digital yang mendorong inovasi, eksperimen, dan adaptasi, melalui kebijakan yang fleksibel, insentif riset dan pengembangan, serta akses pendanaan yang berorientasi jangka panjang (Costa & Moreira, 2022).

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa agilitas organisasi berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan bisnis startup digital di Indonesia. Seluruh dimensi agilitas fleksibilitas struktur, kecepatan adaptasi, kemampuan berinovasi, dan responsivitas pasar berkontribusi positif, dengan kemampuan berinovasi sebagai faktor paling dominan. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi berkelanjutan merupakan kunci utama bagi ketahanan dan pertumbuhan startup di lingkungan digital yang dinamis. Secara teoretis, hasil penelitian memperkuat kerangka dynamic capabilities dengan menempatkan agilitas sebagai kapabilitas inti yang menghubungkan perubahan eksternal dan adaptasi internal organisasi. Secara praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan budaya inovatif, percepatan pengambilan keputusan, dan pemanfaatan struktur organisasi yang fleksibel. Temuan ini juga relevan bagi perumusan kebijakan ekosistem digital yang mendukung keberlanjutan startup berbasis inovasi.

REFERENSI

Mukherjee, A., Owen, R., Scott, J. M., & Lyon, F. (2024). Financing Green Innovation Startups: A Systematic Literature Review on Early-Stage SME Funding. *Venture Capital*, 1–27. https://doi.org/10.1080/13691066.2024.2410730

Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). Innovation Strategy and Firm Competitiveness: A Systematic Literature Review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *13*(1), 24. https://doi.org/10.1186/s13731-024-

00381-9

Al-Moaid, N. A. A., & Almarhdi, S. G. (2024). Developing Dynamic Capabilities for Successful Digital Transformation Projects: The Mediating Role of Change Management. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *13*(1), 85. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00446-9

Al., I. et. (2023). The Influence of Learning Orientation on Entrepreneurial Performance: The Role of Business Model Innovation and Risk-Taking Propensity. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *9*(3), 100133. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100133

Arkha, S., Nugroho, A., & Wibowo, A. (2025). Evaluating Digital Transformation within Integration Limitations Using Desk-Based Analytical Case Study. *Journal of Technology Informatics and Engineering*, *4*(2), 289–299. https://doi.org/10.51903/jtie.v4i2.365

Aswathy et al. (2023). Assessment of Factors Influencing Agility in Start-Ups Industry 4.0. *Sustainability*, *15*(9), 1–22. https://doi.org/10.3390/su15097564

Barba et al. (2024). Artificial Intelligence and Organizational Agility: An Analysis of Scientific Production and Future Trends. *European Research on Management and Business Economics*, *30*(2), 100253. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100253

Bechtel et al. (2023). The Interplay between Dynamic Capabilities' Dimensions and Their Relationship to Project Portfolio Agility and Success. *International Journal of Project Management*, *41*(4). https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102469

Bhadra et al. (2024). Evolution of Dynamic Capabilities for Business Sustainability Performance: Evidence from the Indian Manufacturing Sector. *Business Strategy and the Environment*, *33*(6), 5583–5605. https://doi.org/10.1002/bse.3767

Browder et al. (2024). Upgrading Adaptation: How Digital Transformation Promotes Organizational Resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *18*(1), 128–164. https://doi.org/10.1002/sej.1483

Chishty, S. K., & Sayari, S. (2024). Does Market Oriented Environmental Sustainability Determine the Export Performance? A Study of Leather Products Manufacturing SMEs in India. *Cogent Business and Management*, *11*(1), 2363427. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2363427

Correggi et al. (2024). Rethinking Dynamic Capabilities in Light of Sustainability: A Bibliometric Analysis. *Business Strategy and the Environment*, *33*(8), 7990–8016. https://doi.org/10.1002/bse.3901

Costa, J., & Moreira, A. C. (2022). Public Policies, Open Innovation Ecosystems and Innovation Performance. Analysis of the Impact of Funding and Regulations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(4), 210. https://doi.org/10.3390/joitmc8040210

Dadi Kusumaningtyas, D., & Purwantoro, K. (2023). Peran Pilihan Pendekatan Pemecahan Masalah dan Karakteristik Risiko dalam Mengatasi Gangguan pada Risiko Rantai Pasokan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, *2*(2), 37–63. https://doi.org/10.51903/jimeb.v2i2.603

Demetris et al. (2023). Strategic Agility, Openness and Performance: A Mixed Method Comparative Analysis of Firms Operating in Developed and Emerging Markets. *Review of Managerial Science, 17*(4), 1365-1398. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00562-4

Eskedar et al. (2024). Disentangling Organizational Agility from Flexibility, Adaptability, and Versatility: A Systematic Review. *Future Business Journal*, *10*(1), 1–18. https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6

Francie et al. (2023). Demystifying Massive and Rapid Business Scaling – An Explorative Study on Driving Factors in Digital Start-Ups. *Technological Forecasting and Social Change*, *196*, 122841. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122841

Girish Prayag et al. (2024). Building Dynamic Capabilities and Organizational Resilience in Tourism Firms During COVID-19: A Staged Approach. *Journal of Travel Research*, *63*(3), 713–740. https://doi.org/10.1177/00472875231164976

Hagen, B., Ghauri, P. N., & Macovei, V. (2024). The Balancing Act: Organizational Agility in Fast-Growing

p-ISSN: 2809-1655 e-ISSN: 2809-1981

International Ventures. *Industrial Marketing Management*, *123*, 119–132. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.09.007

Hao et al. (2024). What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. *Project Management Journal*, *55*(6), 668–688. https://doi.org/10.1177/87569728241254095

Imran et al. (2024). When Business Model Innovation Creates Value for Companies: A Meta-Analysis on Institutional Contingencies. *Journal of Management Studies*, *61*(5), 1825–1883. https://doi.org/10.1111/joms.12966

Ludviga, I., & Kalvina, A. (2023). Organizational Agility During Crisis: Do Employees' Perceptions of Public Sector Organizations' Strategic Agility Foster Employees' Work Engagement and Well-Being. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209–229. https://doi.org/10.1007/s10672-023-09442-9

Masitoh, G., Yadi, Y., Rohmah, M., Carolina, D., & Azmiyati, A. (2025). Tren dan Tantangan Transformasi Digital pada UMKM: Systematic Literatur Review. *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, *18*(2), 466–477. https://doi.org/10.51903/kompak.v18i2.2872

Muhammad Salman Chughtai, S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2023). Role of Adaptive Leadership in Learning Organizations to Boost Organizational Innovations With Change Self-Efficacy. *Current Psychology*, *43*(33), 27262–27281. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z

Mumtaz Ali Memon, Hiram Ting, Jun-Hwa Cheah, Thurasamy, R., Francis Chuah, & Tat Hue Cham. (2020). Sample Size for Survey Research: Review and Recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, *4*(2), 2590–4221. https://doi.org/10.47263/jasem.4(2)01

Nayme, F., & Taybi, I. (2025). Enterprise Risk Management Practices and Their Impact on Firm Performance: Evidence from Multinational Corporations. *Journal of Management and Informatics*, *4*(2), 909–930. https://doi.org/10.51903/jmi.v4i2.297

Nguyen, T., Le, C. V., Nguyen, M., Nguyen, G., Lien, T. T. H., & Nguyen, O. (2024). The Organisational Impact of Agility: A Systematic Literature Review. *Management Review Quarterly*, *75*(3), 2709–2757. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00446-9

Paul et al. (2024). Organisational Vulnerability: Exploring the Pathways. *Disaster Prevention and Management*, *33*(6), 16–29. https://doi.org/10.1108/dpm-03-2024-0065

Pitelis et al. (2024). Dynamic Capabilities and MNE Global Strategy: A Systematic Literature Review-Based Novel Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, *61*(7), 3295–3326. https://doi.org/10.1111/joms.13021

Reitzig, M. (2022). How to Get Better at Flatter Designs: Considerations for Shaping and Leading Organizations with Less Hierarchy. *Journal of Organization Design*, *11*(1), 5–10. https://doi.org/10.1007/s41469-022-00109-7

Santoso, A. S. (2024). Effectuation in Digital Multi-Sided Platform Startups: An Entrepreneurial Journey through Open Innovation Process. *Digital Business*, *4*(2), 100085. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100085

Sohu, J. M., Hongyun, T., Junejo, I., Akhtar, S., Ejaz, F., Dunay, A., & Hossain, M. B. (2024). Driving Sustainable Competitiveness: Unveiling the Nexus of Green Intellectual Capital and Environmental Regulations on Greening SME Performance. *Frontiers in Environmental Science*, *12*, 1–13. https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1348994

Souza et al. (2024). Competitive Advantages of Sustainable Startups: Systematic Literature Review and Future Research Directions. *Sustainability*, *16*(17), 7665. https://doi.org/10.3390/su16177665

Szathmári, E., Varga, Z., Molnár, A., Németh, G., Szabó, Z. P., & Kiss, O. E. (2024). Why Do Startups Fail? A Core Competency Deficit Model. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1–9. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1299135

Vaszkun, B., & Sziráki, É. (2023). Unlocking the Key Dimensions of Organizational Agility: A Systematic

p-ISSN: 2803-1507 e-ISSN: 2803-1531

Literature Review on Leadership, Structural and Cultural Antecedents. *Society and Economy*, *45*(4), 393–410. https://doi.org/10.1556/204.2023.00023

Wu, T., Rocha, J. C., Berry, K., Chaigneau, T., Hamann, M., Lindkvist, E., Qiu, J., Schill, C., Shepon, A., Crépin, A. S., & Folke, C. (2024). Triple Bottom Line or Trilemma? Global Tradeoffs between Prosperity, Inequality, and the Environment. *World Development*, *178*, 106595. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106595