Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Transformasi Ekosistem Digital Menuju Business Sustainability: Peran Fleksibilitas Keuangan dan Organizational Resilience

Made Kusuma Wardana & Putu Dian Pradnyasari

Universitas Warmadewa, Denpasar

Email: kusuma.wardana@warmadewa.ac.id

Abstract

This study examines how digital ecosystem capability and financial flexibility influence business sustainability, with organizational resilience as a mediating variable, among MSMEs in the tourism and creative economy sectors. The research employs a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires and analyzed using PLS-SEM with SmartPLS. The findings indicate that both digital ecosystem capability and financial flexibility strengthen organizational resilience. These two variables also support business sustainability, while organizational resilience plays a crucial role in maintaining business continuity. Mediation analysis confirms that organizational resilience acts as a complementary partial mediator in the relationship between digital ecosystem capability, financial flexibility, and business sustainability. MSME sustainability depends on their ability to leverage digital technology and manage financial resources, as well as their capacity to confront, adapt to, and recover from changes in the business environment. Strengthening digital capabilities, financial flexibility, and organizational resilience in an integrated manner is essential to supporting the sustainability of MSMEs in the tourism and creative economy sectors.

Keywords digital ecosystem capability, financial flexibility, organizational resilience, business sustainability.

1. Pendahuluan

Transformasi digital UMKM menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan inovasi di Indonesia, sekaligus memberikan manfaat berupa peluasan jangkauan pasar, peningkatan efisiensi operasional, dan profitabilitas (Purnomo et al., 2024). Digitalisasi tidak lagi dipandang hanya sebagai pemanfaatan teknologi informasi, tetapi telah berkembang menjadi transformasi ekosistem digital yang menghubungkan pelaku usaha dengan pelanggan, pemasok, lembaga keuangan, pemerintah, serta berbagai platform digital dalam suatu jaringan bisnis yang saling terintegrasi. Pemerintahan Indonesia mendorong transformasi digital UMKM melalui berbagai program, antara lain digitalisasi UMKM, perluasan akses ke platform e-commerce, pengembangan sistem pembayaran digital, serta pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI). Upaya tersebut diarahkan untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing UMKM serta memperkuat kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi nasional (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2021; Kementerian Komunikasi dan Digital, 2026; Kementerian Perdagangan, 2025). Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan pilar utama perekonomian Indonesia karena memberikan kontribusi lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, menyerap hampir 97% tenaga kerja, serta

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

berjumlah lebih dari 64 juta unit usaha yang tersebar di berbagai sektor ekonomi.

Peran strategis juga tercermin dari kontribusi UMKM terhadap ekspor nasional yang telah mencapai sekitar 15,7%, sementara pemerintah menargetkan peningkatan kontribusi tersebut untuk mendukung pertumbuhan ekspor nasional sekitar 9% dalam lima tahun mendatang melalui penguatan daya saing, inovasi, dan transformasi bisnis UMKM (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, 2025). Tercatat sekitar 25 hingga 27 juta pelaku UMKM di Indonesia yang telah aktif memanfaatkan platform digital di tahun 2025 (Hardi et al., 2026). Angka adopsi digital ini setara dengan sekitar 40% hingga 50% dari total seluruh pelaku UMKM di Indonesia yang berjumlah lebih dari 64 juta unit usaha. Kementerian Komunikasi dan Digital terus mendorong akselerasi ini dengan menargetkan tingkat digitalisasi UMKM mampu menembus angka 50% hingga 60% guna memperkuat daya saing ekonomi nasional (Menkomdigi, 2025).

Sektor pariwisata dan ekonomi kreatif merupakan salah satu sektor UMKM yang mengalami transformasi digital secara cepat. Aktivitas bisnis pada sektor ini sangat bergantung pada keberadaan ekosistem digital melalui pemanfaatan *Online Travel Agency* (OTA), media sosial, aplikasi reservasi, pembayaran digital, e-ticketing, location-based services, ulasan pelanggan (*online review*), hingga pemanfaatan kecerdasan buatan dalam pemasaran dan pelayanan pelanggan. Digitalisasi telah mengubah pola interaksi antara pelaku usaha dengan wisatawan serta memperluas akses pasar hingga tingkat global (Amory et al., 2025). Ketergantungan yang semakin tinggi terhadap ekosistem digital meningkatkan kompleksitas persaingan, mempercepat perubahan perilaku konsumen, serta memperbesar eksposur pelaku usaha terhadap berbagai risiko bisnis, seperti gangguan teknologi, perubahan algoritma platform digital, keamanan siber, fluktuasi permintaan wisata, dan ketidakpastian ekonomi global (Siregar et al., 2026).

Transformasi digital yang berkembang pesat belum sepenuhnya mampu menciptakan business sustainability pada UMKM sektor pariwisata dan ekonomi kreatif, sebagaimana ditunjukkan oleh berbagai indikator. Data dari Kementerian Koperasi dan UKM (Kemenkop UKM) serta Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) tahun 2025 menunjukkan bahwa masih terdapat sekitar 35% hingga 50% UMKM, termasuk di sektor pariwisata dan ekonomi kreatif, mengalami kesulitan mempertahankan keberlangsungan usahanya akibat hambatan adopsi teknologi, lemahnya adaptasi terhadap perubahan teknologi, keterbatasan inovasi, rendahnya kapasitas organisasi, serta tingginya tekanan persaingan digital. Keberhasilan transformasi digital menuntut kemampuan organisasi mengelola sumber daya strategis, bukan sekadar penggunaan teknologi, agar mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis (Chavarnakul et al., 2025).

Tantangan utama dalam transformasi ekosistem digital adalah keterbatasan fleksibilitas keuangan (*financial flexibility*). Berbeda dengan perusahaan besar, sebagian besar UMKM pariwisata dan ekonomi kreatif memiliki keterbatasan modal, arus kas, serta akses terhadap pembiayaan formal. Implementasi teknologi digital memerlukan investasi yang berkelanjutan, baik untuk pengembangan infrastruktur digital, peningkatan kompetensi sumber daya manusia,

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

pemasaran digital, maupun inovasi produk dan layanan. Berdasarkan Siaran Pers Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia Nomor 47/Press/SM.3.1.UMKM/2026 tentang Kementerian UMKM Dorong Akses Pembiayaan Digital Lewat UMKM *Digital Finance Tour*, sekitar 69,5% pelaku UMKM masih menghadapi kendala dalam memperoleh akses pembiayaan usaha, khususnya kredit perbankan. Kondisi tersebut menjadi salah satu hambatan utama dalam mempercepat transformasi digital UMKM karena keterbatasan pembiayaan mengurangi kemampuan pelaku usaha untuk mengadopsi teknologi digital, mengembangkan inovasi, serta meningkatkan daya saing di pasar yang semakin terdigitalisasi (Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia, 2026). Fleksibilitas keuangan berfungsi sebagai kapabilitas strategis yang menentukan kemampuan perusahaan dalam menangkap peluang bisnis, berinvestasi pada inovasi digital, dan mempertahankan keberlanjutan usaha, melampaui sekadar pemenuhan kebutuhan operasional.

Fleksibilitas keuangan dan *organizational resilience* menjadi faktor yang semakin penting bagi UMKM dalam menghadapi lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian. Sektor pariwisata dan ekonomi kreatif memiliki sensitivitas yang tinggi terhadap berbagai perubahan kondisi eksternal, seperti pandemi, krisis ekonomi, perubahan tren wisata, bencana alam, perkembangan teknologi digital, dan perubahan preferensi wisatawan (Aisyianita et al., 2026). Organisasi yang memiliki tingkat resiliensi tinggi akan lebih mampu mengantisipasi perubahan, melakukan pembelajaran organisasi, beradaptasi terhadap dinamika pasar, serta memulihkan aktivitas bisnis secara lebih cepat dibandingkan organisasi yang kurang resilien. Oleh karena itu, *organizational resilience* dipandang sebagai mekanisme penting yang memungkinkan organisasi mengubah kapabilitas digital dan fleksibilitas keuangan menjadi keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang (Nkomo & Kalisz, 2023).

Secara teoritis, penelitian ini berlandaskan pada *Resource-Based View* (RBV) yang dikemukakan oleh (Barney, 1991), yang menyatakan bahwa organisasi akan memperoleh keunggulan kompetitif apabila memiliki sumber daya dan kapabilitas yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Penelitian ini, *Digital Ecosystem Capability* dan *Financial Flexibility* dipandang sebagai kapabilitas strategis yang memungkinkan organisasi menciptakan nilai tambah melalui pemanfaatan teknologi digital dan pengelolaan sumber daya keuangan secara efektif. *Dynamic Capability Theory* (Teece et al., 1997) menjelaskan bahwa organisasi harus mampu mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya untuk merespons perubahan lingkungan bisnis. *Organizational resilience* merupakan bentuk kapabilitas dinamis yang memungkinkan organisasi mentransformasikan kemampuan digital dan fleksibilitas keuangan menjadi *business sustainability.*

Penelitian terdahulu membuktikan pengaruh positif transformasi digital terhadap *organizational resilience*. Khurana et al., (2022) menunjukkan bahwa transformasi digital membentuk *second-order dynamic capability* yang meningkatkan ketahanan organisasi pada usaha kecil dan menengah. Chi et al., (2025) menemukan bahwa digital transformation meningkatkan kemampuan organisasi melakukan pemulihan (*recovery capability*) saat menghadapi gangguan bisnis. Zhang et al., (2025) turut membuktikan pengaruh positif *digital*

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

transformation terhadap *organizational resilience* melalui penguatan jejaring organisasi dan modal manusia. DeAngelo et al., (2011) menjelaskan bahwa *financial flexibility* memungkinkan organisasi mempertahankan kapasitas investasi dan menghadapi ketidakpastian ekonomi secara lebih efektif. Penelitian-penelitian ini menunjukkan pengaruh positif *organizational resilience* terhadap *business sustainability*, karena organisasi yang resilien lebih mampu mempertahankan operasi, melakukan inovasi, dan menciptakan nilai secara berkelanjutan.

Telaah literatur menunjukkan tiga kesenjangan penelitian (*research gap*) yang masih terbuka. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu menguji pengaruh *digital transformation* terhadap *firm performance, competitive advantage,* atau *organizational resilience* secara terpisah, sementara penelitian yang menempatkan *business sustainability* sebagai tujuan akhir masih relatif terbatas. Kedua, kajian mengenai *financial flexibility* lebih banyak dilakukan pada perusahaan besar, sehingga bukti empiris mengenai perannya dalam mendukung transformasi digital UMKM, khususnya sektor pariwisata dan ekonomi kreatif, masih sangat terbatas. Ketiga, penelitian terdahulu belum mengintegrasikan *digital ecosystem capability* dan *financial flexibility* sebagai dua kapabilitas strategis yang secara simultan membentuk organizational resilience dalam meningkatkan *business sustainability*. Mekanisme yang menjelaskan bagaimana kapabilitas digital dan fleksibilitas keuangan diterjemahkan menjadi *business sustainability* melalui *organizational resilience*, dengan demikian, belum terjelaskan secara komprehensif, khususnya pada UMKM pariwisata dan ekonomi kreatif di Indonesia.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan tiga kebaruan. Pertama, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan digital *ecosystem capability* dan *financial flexibility* sebagai dua kapabilitas strategis dalam satu kerangka penelitian. Kedua, penelitian ini menempatkan *organizational resilience* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme kedua kapabilitas tersebut dalam menghasilkan *business sustainability*, sehingga memberikan penjelasan lebih komprehensif dibandingkan penelitian terdahulu yang hanya menguji hubungan langsung. Ketiga, penelitian ini difokuskan pada UMKM sektor pariwisata dan ekonomi kreatif, yaitu sektor dengan tingkat ketergantungan tertinggi terhadap ekosistem digital sekaligus tingkat ketidakpastian bisnis yang tinggi. Fokus tersebut menjadikan penelitian ini lebih kontekstual terhadap agenda transformasi digital Indonesia sekaligus memperluas penerapan *Resource-Based View* dan *Dynamic Capability Theory* pada sektor yang menjadi prioritas pembangunan nasional.

Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, praktik bisnis, dan kebijakan publik. Secara akademis, penelitian ini memperluas kajian mengenai hubungan antara digital *ecosystem capability, financial flexibility, organizational resilience*, dan *business sustainability* dalam satu model integratif. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pelaku UMKM pariwisata dan ekonomi kreatif dalam merancang strategi transformasi digital yang mengintegrasikan pemanfaatan teknologi dengan penguatan kapasitas keuangan dan ketahanan organisasi. Temuan penelitian ini dapat menjadi landasan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan penguatan ekosistem digital yang terintegrasi dengan akses pembiayaan, peningkatan kapasitas organisasi, dan strategi keberlanjutan UMKM.

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

2. Tinjauan Literatur

Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan oleh Barney, (1991) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan diperoleh melalui kepemilikan sumber daya dan kapabilitas yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (non-substitutable). Penelitian ini, *digital ecosystem capability* dan *financial flexibility* dipandang sebagai sumber daya strategis yang memungkinkan UMKM pariwisata dan ekonomi kreatif meningkatkan kemampuan beradaptasi, mengelola perubahan, serta mempertahankan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, kedua kapabilitas tersebut menjadi fondasi dalam membangun *business sustainability*.

Dynamic Capability Theory (Teece et al., 1997) menjelaskan bahwa organisasi harus mampu mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya untuk merespons perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Transformasi ekosistem digital serta kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital dan mengelola fleksibilitas keuangan dapat meningkatkan *organizational resilience,* yaitu kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, beradaptasi, dan pulih dari berbagai gangguan. *Organizational resilience* menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana kapabilitas digital dan fleksibilitas keuangan dapat berkontribusi terhadap *business sustainability.* Landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengembangkan tujuh hipotesis yang menjelaskan hubungan langsung maupun tidak langsung antara *digital ecosystem capability*, *financial flexibility, organizational resilience*, dan *business sustainability*. Penelitian ini mengajukan hipotesis berikut.

Digital ecosystem capability merupakan kapasitas organisasi untuk mengintegrasikan teknologi digital, platform, data, dan jejaring kolaborasi guna merespons perubahan lingkungan bisnis secara cepat dan efektif. *Dynamic Capability Theory* (Teece et al., 1997) menguraikan kapasitas tersebut melalui tiga proses, yaitu *sensing, seizing,* dan *transforming*, organisasi mendeteksi perubahan dan peluang, memobilisasi sumber daya untuk meresponsnya, kemudian mengonfigurasi ulang sumber daya dan proses internal secara adaptif. Kapasitas ini penting bagi *organizational resilience* karena teknologi dan konektivitas digital mempercepat perolehan informasi, mempercepat pengambilan keputusan, menjaga koordinasi dengan pemangku kepentingan, dan memudahkan realokasi sumber daya saat terjadi gangguan. He et al., 2023) mencatat pengaruh signifikan *digital maturity* terhadap *organizational resilience*. Khurana et al., 2022) mendapati bahwa adopsi teknologi digital membentuk *resilience capability* sebagai *second order dynamic capability*. (C. Chen et al., 2023) melaporkan pengaruh positif *digital capability* terhadap *firm resilience*. (Zhang et al., 2025) membuktikan bahwa transformasi digital meningkatkan *organizational resilience* melalui penguatan *innovation capability* dan *agile response*, sedangkan Li & Lin (2025) menunjukkan bahwa platform *digitization capability* meningkatkan *organizational resilience* melalui *resource reconfiguration*. Kelima temuan tersebut secara konsisten memperlihatkan bahwa kapasitas perusahaan dalam memanfaatkan dan mengorkestrasi ekosistem digital berbanding lurus dengan kemampuannya mengantisipasi, merespons, dan beradaptasi terhadap gangguan.

H1: *Digital ecosystem capability* berpengaruh positif terhadap *organizational resilience.*

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Financial flexibility menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengalokasikan sumber daya keuangan secara cepat ketika menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan bisnis. Berdasarkan *Resource-Based View* (Barney, 1991), fleksibilitas keuangan dapat dipandang sebagai sumber daya strategis karena memberikan kapasitas perusahaan untuk mempertahankan likuiditas, menghindari tekanan pembiayaan, serta menyediakan ruang keuangan untuk mengambil tindakan ketika terjadi gangguan. Mekanisme tersebut secara langsung berkaitan dengan *organizational resilience* karena perusahaan yang memiliki ruang keuangan lebih besar mempunyai kemampuan lebih baik untuk mempertahankan operasi, memenuhi kewajiban, mempertahankan investasi strategis, dan merespons peluang maupun ancaman tanpa terlalu bergantung pada pembiayaan eksternal. Bukti empiris Fahlenbrach et al., (2021) menunjukkan bahwa perusahaan dengan *financial flexibility* yang lebih tinggi mengalami dampak yang relatif lebih kecil akibat guncangan pendapatan selama pandemi COVID-19. Agrawal (2020) juga menunjukkan bahwa konservatisme *leverage*, kebijakan *payout*, dan cadangan kas merupakan elemen penting yang memungkinkan perusahaan menghadapi guncangan eksogen secara lebih tangguh. Barry et al., (2022) menemukan bahwa *financial flexibility* mendukung kemampuan perusahaan dalam mempertahankan rencana ketenagakerjaan dan investasi selama periode krisis. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *financial flexibility* tidak hanya berfungsi sebagai instrumen perlindungan finansial, tetapi juga menyediakan *financial slack* yang memungkinkan perusahaan mempertahankan kapasitas adaptif ketika menghadapi tekanan.

H2: *Financial flexibility* berpengaruh positif terhadap *organizational resilience*.

Digital ecosystem capability tidak hanya meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merespons gangguan, tetapi juga dapat menjadi fondasi bagi keberlanjutan bisnis melalui peningkatan efisiensi, inovasi, fleksibilitas proses, dan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai secara berkelanjutan. Dalam perspektif *Dynamic Capability Theory*, kemampuan digital memungkinkan perusahaan melakukan sensing terhadap perubahan kebutuhan pelanggan dan lingkungan, *seizing* peluang melalui inovasi berbasis teknologi, serta *transforming* proses dan model bisnis agar tetap relevan dalam lingkungan yang dinamis. Dengan demikian, *digital ecosystem capability* dapat mendukung *business sustainability* karena perusahaan mampu mempercepat inovasi, memperluas akses pasar, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, dan menyesuaikan model bisnis terhadap perubahan lingkungan. Secara empiris, Chen et al., (2024) menemukan bahwa *digital exploitation capability* dan *digital exploration capability* berpengaruh terhadap *sustainable business performance* melalui *business model innovation*. Cheng et al., (2025) juga menunjukkan bahwa *digital capability* berpengaruh positif terhadap *organizational sustainability*, sedangkan Hajishirzi et al., (2022) menemukan bahwa transformasi digital bersama *organizational resilience* berkontribusi terhadap dimensi sosial, lingkungan, dan ekonomi *sustainability* perusahaan. Bukti tersebut memperlihatkan bahwa kapabilitas digital memiliki konsekuensi yang lebih luas daripada sekadar peningkatan efisiensi operasional karena memungkinkan perusahaan membangun kapasitas inovasi dan adaptasi yang diperlukan untuk mempertahankan penciptaan nilai dalam jangka panjang.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

H3: *Digital ecosystem capability* berpengaruh positif terhadap business sustainability.

Financial flexibility merupakan kapasitas strategis yang memungkinkan perusahaan mempertahankan ketersediaan sumber daya keuangan untuk membiayai operasi, investasi, inovasi, dan respons terhadap ketidakpastian. Dalam perspektif *Resource-Based View*, kemampuan tersebut dapat menjadi sumber daya strategis karena memberikan perusahaan ruang untuk mengambil keputusan jangka panjang tanpa menghadapi keterbatasan pendanaan yang berlebihan. *Financial flexibility* dapat mendukung *business sustainability* melalui kemampuan perusahaan mempertahankan investasi produktif ketika kondisi pasar melemah, memanfaatkan peluang pertumbuhan, serta menyediakan sumber daya untuk menghadapi tekanan ekonomi dan operasional. Arslan-Ayaydin et al., (2014), melalui analisis terhadap perusahaan di Asia Timur, menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki fleksibilitas keuangan lebih tinggi memiliki kemampuan yang lebih besar untuk mengambil peluang investasi dan mempertahankan kinerja selama periode krisis. Teng et al., (2021) juga menemukan bahwa *financial flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, khususnya pada perusahaan manufaktur yang memiliki kebutuhan investasi aset yang tinggi. Sheng & An 2024) memberikan nuansa penting dengan menunjukkan pola *inverted U-shaped*, yaitu bahwa *financial flexibility* memberikan manfaat terhadap *corporate sustainability* sampai pada tingkat tertentu.

H4: *Financial flexibility* berpengaruh positif terhadap *business sustainability*.

Organizational resilience merupakan kemampuan perusahaan untuk mengantisipasi gangguan, merespons perubahan, mempertahankan fungsi kritis, dan memulihkan aktivitas setelah menghadapi tekanan, sehingga menjadi salah satu fondasi penting bagi keberlanjutan bisnis dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian. Dari perspektif *Dynamic Capability Theory*, *resilience* mencerminkan kapasitas organisasi untuk menyesuaikan dan merekonfigurasi sumber daya ketika menghadapi perubahan, sedangkan dari perspektif keberlanjutan, kemampuan tersebut memungkinkan perusahaan mempertahankan penciptaan nilai dalam jangka panjang meskipun menghadapi gangguan eksternal. Perusahaan yang resilien tidak hanya mampu bertahan ketika krisis terjadi, tetapi juga memiliki kapasitas untuk belajar dari gangguan, memperbaiki proses, dan menangkap peluang yang muncul setelah perubahan lingkungan. Bukti empiris Ortiz-de-Mandojana & Bansal (2016) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki karakteristik organisasi yang lebih resilien memiliki volatilitas keuangan yang lebih rendah, pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi, serta probabilitas keberlangsungan usaha yang lebih besar dalam jangka panjang. Rai et al., (2021) juga menemukan bahwa *crisis anticipation, organizational robustness*, dan *recoverability* berpengaruh positif terhadap *sustainability* sosial dan ekonomi perusahaan. Yao & Wang, (2024) membuktikan bahwa *organizational resilience* meningkatkan *corporate sustainable development performance* dan pengaruh tersebut semakin kuat ketika perusahaan memiliki *opportunity alertness* yang tinggi. Konsistensi temuan tersebut menunjukkan bahwa *resilience* berfungsi sebagai mekanisme yang memungkinkan perusahaan mempertahankan stabilitas sekaligus beradaptasi dan menciptakan nilai di tengah perubahan.

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

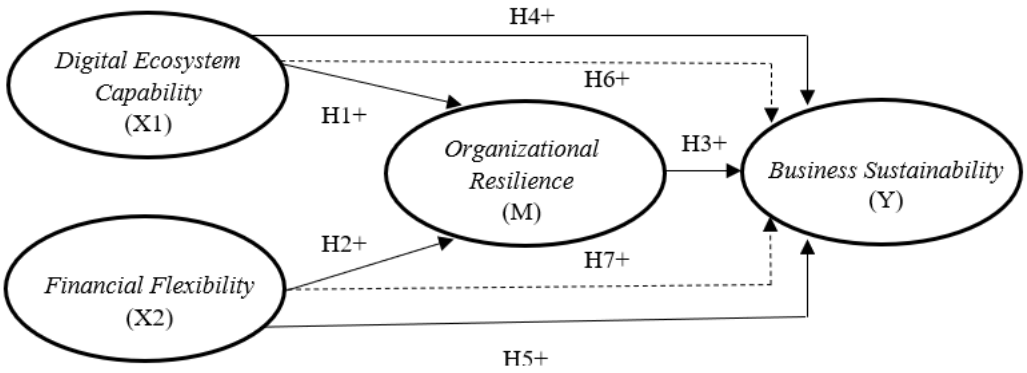
H5: *Organizational resilience* berpengaruh positif terhadap *business sustainability*.

Dalam perspektif *Dynamic Capability Theory*, *organizational resilience* berperan sebagai mekanisme yang mengubah *digital ecosystem capability* menjadi *business sustainability*. Kapabilitas digital memungkinkan perusahaan mendeteksi perubahan, merespons gangguan, dan merekonfigurasi sumber daya secara adaptif, sedangkan organizational resilience memastikan kemampuan tersebut diterjemahkan menjadi keberlangsungan operasi dan penciptaan nilai jangka panjang. Secara empiris, Lin & Fan, (2024) menunjukkan bahwa *organizational resilience* memediasi pengaruh big data *analytics capability* terhadap *firm performance*, sementara Zhao et al., (2023) menemukan bahwa digitalisasi meningkatkan kinerja melalui kapabilitas *resilience* yang mencakup *absorptive, response*, dan *recovery capability*.

H6: Organizational resilience memediasi pengaruh digital ecosystem capability terhadap business sustainability.

Dalam perspektif *Resource-Based View*, *financial flexibility* menyediakan ruang keuangan bagi perusahaan untuk mempertahankan operasi, merespons krisis, dan mengalokasikan sumber daya secara adaptif, yang selanjutnya dapat memperkuat *organizational resilience*. Ketahanan tersebut memungkinkan perusahaan menghadapi gangguan sekaligus mempertahankan penciptaan nilai dalam jangka panjang. Fahlenbrach et al., (2021) menunjukkan bahwa *financial flexibility* memiliki efek protektif terhadap guncangan, sedangkan Ortiz-de-Mandojana & Bansal, (2016) serta Yao & Wang (2024) menunjukkan bahwa *organizational resilience* mendukung keberlanjutan dan kinerja jangka panjang.

H7: *Organizational resilience* memediasi pengaruh *financial flexibility* terhadap *business sustainability.*



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian *explanatory research* untuk menguji hubungan kausal antara *digital ecosystem capability, financial flexibility*, *organizational resilience,* dan *business sustainability* pada UMKM sektor pariwisata dan ekonomi kreatif di Indonesia. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

hipotesis yang dibangun berdasarkan teori melalui analisis statistik (Creswell & Creswell, 2018).

Populasi penelitian adalah seluruh pelaku UMKM sektor pariwisata dan ekonomi kreatif di Indonesia, yang meliputi usaha akomodasi, homestay, restoran dan kafe, biro perjalanan wisata, penyedia atraksi wisata, desa wisata, usaha kuliner khas daerah, usaha kriya, fesyen, fotografi, seni pertunjukan, serta subsektor ekonomi kreatif lainnya yang telah memanfaatkan teknologi digital dalam kegiatan usahanya. Karena jumlah populasi tidak diketahui secara pasti dan tersebar di berbagai wilayah Indonesia, teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: (1) merupakan pemilik atau pengelola UMKM sektor pariwisata dan ekonomi kreatif; (2) telah menjalankan usaha minimal dua tahun; (3) telah menggunakan teknologi digital, seperti media sosial, marketplace, Online Travel Agency (OTA), QRIS, atau platform digital lainnya dalam operasional bisnis.

Data penelitian menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring (*online survey*) menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4. Evaluasi *outer model* dilakukan melalui *convergent validity, discriminant validity*, dan reliabilitas konstruk. Selanjutnya, *inner model* dievaluasi menggunakan R^2, f^2, Q^2, path coefficient, serta *bootstrapping* untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel pada tingkat 5%. Pengaruh mediasi *Organizational Resilience* diuji melalui *specific indirect effects* (Hair et al., 2014).

4. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 325 pelaku UMKM sektor pariwisata dan ekonomi kreatif yang memenuhi kriteria penelitian, yaitu telah menjalankan usaha minimal dua tahun dan memanfaatkan teknologi digital dalam kegiatan bisnisnya. Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan laki-laki (61,8%), berusia ≥38 tahun (42,5%), berpendidikan S1 (48,3%), serta berperan sebagai pemilik sekaligus pengelola usaha (51,4%). Berdasarkan skala usaha, responden didominasi usaha mikro (41,2%), dengan lokasi usaha terbanyak berada di Badung, Provinsi Bali (23,1%). Sementara itu, bidang usaha yang paling banyak direpresentasikan adalah *travel agent* (12,9%), *fashion* (12,3%), dan kuliner (12,3%). Sisi digitalisasi, 24,6% responden memperoleh kurang dari 20% penjualan melalui kanal digital, meskipun seluruh responden telah menggunakan teknologi digital dalam aktivitas usahanya. Digitalisasi pada UMKM mencakup lebih dari sekadar transaksi penjualan, meluas ke pemasaran, komunikasi pelanggan, pembayaran, serta pengelolaan operasional. Karakteristik responden yang didominasi pemilik sekaligus pengelola juga mendukung relevansi data karena responden memiliki keterlibatan langsung dalam keputusan strategis terkait pemanfaatan kapabilitas digital, pengelolaan keuangan, dan adaptasi organisasi.

Outer model digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator dalam merepresentasikan konstruk penelitian pada Tabel 1. *Convergent validity* pada indikator reflektif dapat dinilai melalui outer loading dan *Average Variance Extracted* (AVE). Outer

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

loading di atas 0,70 dan AVE sebesar 0,50 atau lebih memberikan dukungan terhadap *convergent validity.* AVE sebesar 0,50 menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya (Hair et al., 2014). Hasil analisis, seluruh indikator pada *digital ecosystem capability*, *financial flexibility*, *organizational resilience*, dan *business sustainability* memiliki outer loading di atas kriteria tersebut. Nilai AVE masing-masing konstruk juga telah memenuhi kriteria. Hasil pengujian memberikan dukungan terhadap *convergent validity* seluruh konstruk penelitian.

Discriminant validity menunjukkan sejauh mana suatu konstruk secara empiris dapat dibedakan dari konstruk lainnya. Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, suatu konstruk harus memiliki varians yang lebih besar dengan indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya (Hair et al., 2014). Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai diagonal setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antarkonstruk, dengan korelasi tertinggi sebesar 0,811 pada *organizational resilience* terhadap *business sustainability*. Hasil HTMT juga menunjukkan seluruh nilai berada di bawah 0,85, dengan nilai tertinggi 0,825 pada hubungan yang sama. Hasil Fornell-Larcker dan HTMT secara konsisten mendukung terpenuhinya *discriminant validity* pada *digital ecosystem capability, financial flexibility, organizational resilience*, dan *business sustainability*. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun *organizational resilience* dan *business sustainability* memiliki kedekatan empiris paling kuat, keduanya tetap merepresentasikan konstruk yang berbeda dalam model penelitian.

Composite reliability lebih sesuai dengan karakteristik PLS-SEM karena tidak mengasumsikan bahwa seluruh indikator memiliki *loading* yang sama (Hair et al., 2014). Hasil analisis, nilai *composite reliability* pada *digital ecosystem capability, financial flexibility, organizational resilience*, dan *business sustainability* masing-masing sebesar 0,988; 0,983; 0,988; dan 0,982. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal yang kuat pada keempat konstruk. Nilai Cronbach's Alpha masing-masing sebesar 0,987; 0,982; 0,987; dan 0,980. Nilai tersebut menegaskan konsistensi internal yang tinggi pada keempat konstruk.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha	*Composite Reliability*
Digital Ecosystem Capability	X1.1	0,925	0,842	0,987	0,988
	X1.2	0,913			
	X1.3	0,923			
	X1.4	0,910			
	X1.5	0,912			
	X1.6	0,924			
	X1.7	0,927			
	X1.8	0,899			
	X1.9	0,912			
	X1.10	0,926			
	X1.11	0,918			

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha	*Composite Reliability*
	X1.12	0,927			
	X1.13	0,912			
	X1.14	0,917			
	X1.15	0,923			
Financial Flexibility	X2.1	0,917	0,844	0,982	0,983
	X2.2	0,919			
	X2.3	0,924			
	X2.4	0,918			
	X2.5	0,915			
	X2.6	0,917			
	X2.7	0,923			
	X2.8	0,927			
	X2.9	0,910			
	X2.10	0,919			
	X2.11	0,916			
Organizational Resilience	M1	0,915	0,842	0,987	0,988
	M2	0,920			
	M3	0,903			
	M4	0,911			
	M5	0,905			
	M6	0,915			
	M7	0,918			
	M8	0,924			
	M9	0,914			
	M10	0,923			
	M11	0,935			
	M12	0,924			
	M13	0,921			
	M14	0,921			
	M15	0,914			
Business Sustainability	Y1	0,912	0.845	0,980	0,982
	Y2	0,916			
	Y3	0,905			
	Y4	0,934			
	Y5	0,927			
	Y6	0,918			
	Y7	0,927			
	Y8	0,917			

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha	*Composite Reliability*
	Y9	0,916			
	Y10	0,921			

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel 2. Hasil Uji *Discriminant Validity*

Variabel	*Business Sustainability*	*Digital Ecosystem Capability*	*Financial Flexibility*	*Organizational Resilience*
Fornell-Larcker Criterion				
Business Sustainability	0,919			
Digital Ecosystem Capability	0,583	0,918		
Financial Flexibility	0,593	0,080	0,919	
Organizational Resilience	0,811	0,671	0,561	0,918
HTMT				
Business Sustainability – Digital Ecosystem Capability	0,593			
Business Sustainability – Financial Flexibility	0,605			
Business Sustainability – Organizational Resilience	0,825			
Digital Ecosystem Capability – Financial Flexibility		0,081		
Digital Ecosystem Capability – Organizational Resilience		0,680		
Financial Flexibility – Organizational Resilience			0,570	

Sumber: Data diolah, 2026

Hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi *convergent validity, discriminant validity*, dan *Composite reliability*. Model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas serta layak dilanjutkan pada pengujian inner model. Pengujian *inner model* dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan model struktural dalam menjelaskan konstruk endogen. Evaluasi dalam penelitian ini dilakukan melalui nilai R-Square (R^2) dan Q-Square (Q^2) *predictive relevance*. Nilai R-Square *organizational resilience* sebesar 0,710 menunjukkan bahwa 71,0% variasi organizational resilience dapat dijelaskan oleh *digital*

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

ecosystem capability dan financial flexibility, sedangkan 29,0% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 3. R-Square

Variabel endogen	R Square	R Square Adjusted
Organizational Resilience	0,710	0,708
Business Sustainability	0,641	0,638

Sumber: Data diolah, 2026

Nilai R-Square *business sustainability* sebesar 0,641 menunjukkan bahwa 64,1% variasi Business Sustainability dapat dijelaskan oleh *digital ecosystem capability, financial flexibility*, dan *organizational resilience*, sedangkan 35,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat terhadap kedua konstruk endogen. Kemampuan model dalam menjelaskan *organizational resilience* (71,0%) lebih tinggi dibandingkan *business sustainability* (64,1%), yang mengindikasikan bahwa variasi ketahanan organisasi dalam model lebih banyak dapat dijelaskan oleh kapabilitas ekosistem digital dan fleksibilitas keuangan dibandingkan variasi keberlanjutan bisnis yang dijelaskan oleh ketiga konstruk prediktornya. Perhitungan nilai Q-Square (Q^2) digunakan untuk menilai predictive relevance model terhadap konstruk endogen. Berdasarkan nilai R-Square yang diperoleh, Q^2 dapat dihitung sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0{,}710)(1 - 0{,}641)$$

$$Q^2 = 1 - (0{,}290)(0{,}359)$$

$$Q^2 = 1 - 0{,}10411$$

$$Q^2 = 0{,}89589 \approx 0{,}896$$

Nilai Q^2 sebesar 0,896 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang kuat terhadap konstruk endogen, dengan daya jelas *organizational resilience* sebesar 71,0%, sedangkan *business sustainability* sebesar 64,1%. *Organizational resilience* dan *business sustainability* menjadi dasar bagi analisis pengaruh antarvariabel selanjutnya.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hubungan langsung berpengaruh positif dan signifikan. *Digital ecosystem capability* berpengaruh terhadap *organizational resilience* (β = 0,630; p = 0,000), sedangkan *financial flexibility* juga berpengaruh terhadap *organizational resilience* (β = 0,511; p = 0,000). *Organizational resilience* berpengaruh terhadap *business sustainability* (β = 0,485; p = 0,000). Pengaruh langsung *digital ecosystem capability* dan *financial flexibility* terhadap *business sustainability* masing-masing sebesar 0,233 dan 0,302, keduanya signifikan (p = 0,000). Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *organizational resilience* memediasi pengaruh *digital ecosystem capability* terhadap *business sustainability* (β = 0,306; p = 0,000) dan pengaruh *financial flexibility* terhadap *business sustainability* (β = 0,248; p = 0,000).

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur (β)	T-Statistic	P-Value	Hasil
H1	*Digital Ecosystem Capability* → *Organizational Resilience*	0,630	16,042	0,000	Didukung
H2	*Financial Flexibility* → *Organizational Resilience*	0,511	12,776	0,000	Didukung
H3	*Organizational Resilience* → *Business Sustainability*	0,485	5,327	0,000	Didukung
H4	*Digital Ecosystem Capability* → *Business Sustainability*	0,233	3,487	0,000	Didukung
H5	*Financial Flexibility* → *Business Sustainability*	0,302	4,773	0,000	Didukung
H6	*Digital Ecosystem Capability* → *Organizational Resilience* → *Business Sustainability*	0,306	4,820	0,000	Didukung
H7	*Financial Flexibility* → *Organizational Resilience* → *Business Sustainability*	0,248	5,123	0,000	Didukung

Sumber: Data diolah, 2026

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui peran organizational resilience dalam hubungan antara *digital ecosystem capability* dan *financial flexibility* terhadap *business sustainability* (Hair et al., 2014). Hasil pengujian menunjukkan bahwa *digital ecosystem capability* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung melalui *organizational resilience* yang sama-sama positif dan signifikan, demikian pula pada *financial flexibility*. *Organizational resilience* berperan sebagai *complementary partial mediation* pada kedua hubungan tersebut. Secara keseluruhan, organizational resilience memediasi secara parsial dan *complementary* pengaruh digital ecosystem capability dan financial flexibility terhadap business sustainability.

H1: digital ecosystem capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational resilience

Digital ecosystem capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational resilience* (β = 0,630; T = 16,042; p = 0,000), sehingga H1 didukung. Kemampuan organisasi memanfaatkan teknologi digital, data, platform, dan jejaring kolaborasi memperkuat kemampuannya menghadapi perubahan dan gangguan lingkungan bisnis. Perspektif *Dynamic Capability Theory* menjelaskan bahwa kapabilitas digital memungkinkan organisasi merespons perubahan secara lebih adaptif melalui kemampuan mengidentifikasi perubahan, mengonfigurasi sumber daya, dan menyesuaikan aktivitas organisasi. Hasil ini sejalan dengan Khurana et al., (2022), Chi et al., (2025), dan Zhang et al., (2025). Koefisien pengaruh ini juga

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

menempatkan *digital ecosystem capability* sebagai faktor paling kuat dalam membentuk *organizational resilience* dibandingkan *financial flexibility*.

H2: financial flexibility berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational resilience

Financial flexibility terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational resilience* (β = 0,511; T = 12,776; p = 0,000), sehingga H2 didukung. Kemampuan organisasi menyediakan dan mengalokasikan sumber daya keuangan secara fleksibel memberikan ruang lebih besar untuk mempertahankan aktivitas ketika menghadapi ketidakpastian. Dalam perspektif *Resource-Based View*, fleksibilitas keuangan merupakan sumber daya strategis yang dapat digunakan untuk merespons tekanan, mempertahankan operasi, serta menyesuaikan alokasi sumber daya sesuai kondisi lingkungan. Temuan ini mendukung DeAngelo et al., (2011)dan Liu dan Qi (2024). Fleksibilitas keuangan menentukan ketersediaan dana sekaligus kapasitas organisasi mempertahankan kemampuan adaptasinya.

H3: digital ecosystem capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap business sustainability

Digital ecosystem capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business sustainability* (β = 0,233; T = 3,487; p = 0,000), sehingga H3 didukung. Kapabilitas digital memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi, inovasi, akses terhadap pasar, serta kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan bisnis. Dalam perspektif *Resource-Based View*, kapabilitas tersebut menjadi sumber daya strategis yang mendukung penciptaan nilai dan keberlanjutan usaha. Temuan ini sejalan dengan Silva et al., (2025) dan Majeed et al. (2022). Koefisien pengaruh langsung yang lebih kecil dibandingkan jalur *digital ecosystem capability* terhadap *organizational resilience* mengindikasikan bahwa manfaat kapabilitas digital terhadap keberlanjutan bisnis lebih besar ketika kapabilitas tersebut terlebih dahulu memperkuat ketahanan organisasi.

H4: financial flexibility berpengaruh positif dan signifikan terhadap business sustainability

Financial flexibility berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business sustainability* (β = 0,302; T = 4,773; p = 0,000), sehingga H4 didukung. Fleksibilitas dalam mengelola sumber daya keuangan memberikan kemampuan bagi organisasi mempertahankan operasi, menghadapi risiko, serta menyediakan ruang bagi investasi dan penyesuaian strategi ketika kondisi bisnis berubah. Hasil ini mendukung (DeAngelo et al., 2011). Pengaruh langsung *financial flexibility* terhadap *business sustainability* (β = 0,302) lebih besar daripada pengaruh langsung *digital ecosystem capability* (β = 0,233), yang menempatkan fleksibilitas finansial sebagai kontributor langsung relatif lebih besar dalam menjaga kesinambungan aktivitas usaha.

H5: organizational resilience berpengaruh positif dan signifikan terhadap business sustainability

Organizational resilience berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business sustainability* (β = 0,485; T = 5,327; p = 0,000), sehingga H5 didukung. Kemampuan organisasi mengantisipasi, merespons, dan pulih dari gangguan menjadi faktor penting dalam

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

mempertahankan keberlanjutan bisnis. Organisasi yang resilien mampu menjaga kontinuitas aktivitas sekaligus menyesuaikan sumber daya dan prosesnya ketika menghadapi perubahan. Hasil ini sejalan dengan Hillmann & Guenther, (2021) serta (Lin & Fan, 2024). Dengan koefisien 0,485, *organizational resilience* menjadi salah satu faktor berpengaruh langsung terbesar terhadap *business sustainability* dalam model penelitian.

H6: organizational resilience memediasi secara positif dan signifikan pengaruh digital ecosystem capability terhadap business sustainability

Uji *specific indirect effect* menunjukkan bahwa *digital ecosystem capability* berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap *business sustainability* melalui *organizational resilience* (β = 0,306; T = 4,820; p = 0,000), sehingga H6 didukung. Kapabilitas digital memberikan manfaat bagi keberlanjutan bisnis baik secara langsung maupun melalui kemampuan organisasi menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan. Pengaruh tidak langsung (β = 0,306) lebih besar dibandingkan pengaruh langsung *digital ecosystem capability* terhadap *business sustainability* (β = 0,233), yang menegaskan *organizational resilience* merupakan mekanisme penting dalam menerjemahkan kapabilitas digital menjadi keberlanjutan bisnis. Organizational resilience berperan sebagai *complementary partial mediation* dalam hubungan *digital ecosystem capability* terhadap *business sustainability*.

H7: organizational resilience memediasi secara positif dan signifikan pengaruh financial flexibility terhadap business sustainability

Financial flexibility memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap *business sustainability* melalui *organizational resilience* (β = 0,248; T = 5,123; p = 0,000), sehingga H7 didukung. Fleksibilitas keuangan mendukung keberlanjutan usaha baik secara langsung maupun melalui penguatan kapasitas organisasi menghadapi gangguan. Pengaruh langsung *financial flexibility* terhadap *business sustainability* (β = 0,302) sedikit lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya (β = 0,248), sehingga financial flexibility berkontribusi melalui dua jalur: pengaruh langsung dan penguatan *organizational resilience*. Organizational resilience berperan sebagai *complementary partial mediation* dalam hubungan *financial flexibility* terhadap *business sustainability*.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa digital *ecosystem capability* dan *financial flexibility* merupakan kapabilitas strategis yang berkontribusi positif terhadap *organizational resilience* dan *business sustainability* pada UMKM sektor pariwisata dan ekonomi kreatif di Indonesia. *Organizational resilience* juga terbukti berpengaruh positif terhadap *business sustainability* (β = 0,485), menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam mengantisipasi, merespons, beradaptasi, dan memulihkan diri dari perubahan merupakan komponen penting dalam mempertahankan keberlanjutan usaha. Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan bisnis tidak hanya bergantung pada ketersediaan kapabilitas digital dan sumber daya keuangan, tetapi juga pada kemampuan organisasi mengonversi keduanya menjadi kapasitas adaptif dan ketahanan organisasi.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Temuan utama penelitian terletak pada peran *organizational resilience* sebagai mekanisme yang menghubungkan kapabilitas dan sumber daya tersebut dengan *business sustainability*. *Organizational resilience* terbukti memediasi secara *complementary partial* pengaruh digital *ecosystem capability* dan *financial flexibility* terhadap *business sustainability*. Pada hubungan digital *ecosystem capability*, pengaruh tidak langsung melalui *organizational resilience* (β = 0,306) lebih besar daripada pengaruh langsungnya (β = 0,233), yang menunjukkan bahwa manfaat kapabilitas ekosistem digital terhadap keberlanjutan bisnis terutama diperkuat ketika kapabilitas tersebut diterjemahkan menjadi ketahanan organisasi. Sementara itu, pada hubungan *financial flexibility*, pengaruh langsung (β = 0,302) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui *organizational resilience* (β = 0,248). Dengan demikian, kedua kapabilitas memiliki mekanisme kontribusi yang berbeda, tetapi sama-sama memperoleh penguatan melalui kapasitas organisasi untuk bertahan dan beradaptasi.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan *Resource-Based View* dan *Dynamic Capability Theory* dengan menunjukkan bahwa kapabilitas digital dan fleksibilitas keuangan tidak secara otomatis menghasilkan keberlanjutan, tetapi perlu dikonversi menjadi *organizational resilience.* Secara praktis, UMKM perlu mengembangkan ekosistem digital yang tidak berhenti pada adopsi teknologi, tetapi meningkatkan kemampuan organisasi dalam memperoleh informasi, merespons perubahan, melakukan rekonfigurasi sumber daya, dan menjaga kontinuitas usaha. Pada saat yang sama, *financial flexibility* perlu dipertahankan sebagai ruang strategis untuk menjaga operasional, menghadapi ketidakpastian, dan melakukan penyesuaian sumber daya. Bagi pemerintah dan pemangku kepentingan, implikasinya adalah perlunya program pengembangan UMKM yang mengintegrasikan transformasi digital, akses pembiayaan, penguatan kapasitas organisasi, dan pembangunan ketahanan usaha.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain kuantitatif berbasis persepsi responden dan berfokus pada UMKM sektor pariwisata dan ekonomi kreatif, sehingga generalisasi ke sektor usaha lain perlu dilakukan secara hati-hati. Selain itu, model penelitian belum mencakup seluruh faktor yang berpotensi menjelaskan *business sustainability*. Penelitian selanjutnya dapat memperluas konteks sektor dan wilayah, menguji faktor seperti *innovation capability*, *entrepreneurial orientation*, *environmental uncertainty*, dan *government support*, serta menggunakan desain longitudinal atau *mixed methods* untuk menjelaskan proses pembentukan dan perkembangan *organizational resilience* serta *business sustainability* dari waktu ke waktu.

Referensi

Agrawal, A. (2020). Modified Total Interpretive Structural Model of Corporate Financial Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *21*, 369–388.

Aisyianita, R. A., Zaya, M. S., Sahara, L. S., Nugroho, F. A., & Hasan, R. O. (2026). *Membangun Resiliensi Ekonomi Kreatif Desa Wisata Melalui Transformasi Digital* (W. Yuliani, Ed.; Cetakan Pertama). CV Dunia Penerbitan Buku.

Amory, J. D. S., Mudo, M., & J, R. (2025). Transformasi Ekonomi Digital dan Evolusi Pola

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Konsumsi: Tinjauan Literatur tentang Perubahan Perilaku Belanja di Era Internet. *Jurnal Minfo Polgan*, *14*(1), 28–37. https://doi.org/10.33395/jmp.v14i1.14608

Arslan-Ayaydin, Ö., Florackis, C., & Ozkan, A. (2014). Financial flexibility, corporate investment and performance: evidence from financial crises. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, *42*(2), 211–250. https://doi.org/doi.org/10.1007/s11156-012-0340-x

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Komunikasi dan Digital Republik Indonesia. (2026). Koordinasi awal tahun, Meutya minta BPSDM Komdigi percepat program 2026 dan perkuat kolaborasi lintas unit. https://bpsdm.komdigi.go.id/berita-koordinasi-awal-tahun-meutya-minta-bpsdm-komdigi-percepat-program-2026-dan--19-2322

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barry, J. W., Campello, M., Graham, J. R., & Ma, Y. (2022). Corporate flexibility in a time of crisis. *Journal of Financial Economics*, *144*(3), 780–806. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.03.003

Chavarnakul, T., Xu, L. Da, Bi, Z., Shankar, A., Dhiman, G., Viriyasitavat, W., & Hoonsopon, D. (2025). A Systematic Literature Review on Resilient Digital Transformation, Examining How Organizations Sustain Digital Capabilities. *HighTech and Innovation Journal*, *6*(2), 687–722. https://doi.org/10.28991/hij-2025-06-02-021

Chen, A., Li, L., & Shahid, W. (2024). Digital transformation as the driving force for sustainable business performance: A moderated mediation model of market-driven business model innovation and digital leadership capabilities. *Heliyon*, *10*(8). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29509

Chen, C., Pan, J., Liu, S., & Feng, T. (2023). Impact of digital capability on firm resilience: the moderating role of coopetition behavior. *Business Process Management Journal*, *29*(7), 2167–2190.

Cheng, Z., Jin, X., & Kwak, W. J. (2025). Using the new positive aspect of digital leadership to improve organizational sustainability: Testing moderated mediation model. *Acta Psychologica*, *255*. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104963

Chi, M., Li, W., Li, Y. J., Zhou, M., & Huang, R. (2025). Unraveling the paradoxical effects of digital transformation on organizational Resilience: The role of customer and supplier concentrations. *Journal of Business Research*, *191*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115268

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fifth Edition). SAGE Publications, Inc. https://books.google.co.id/books/about/Research_Design.html?id=KGNADwAAQBAJ&redir_esc=y

DeAngelo, H., DeAngelo, L., & Whited, T. M. (2011). Capital structure dynamics and transitory

debt. *Journal of Financial Economics*, *99*(2), 235–261. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.09.005

Fahlenbrach, R., Rageth, K., & Stulz, R. M. (2021). How Valuable Is Financial Flexibility when Revenue Stops? Evidence from the COVID-19 Crisis. *The Review of Financial Studies*, *34*(11), 5474–5521.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.

Hajishirzi, R., Costa, C. J., & Aparicio, M. (2022). Boosting Sustainability through Digital Transformation's Domains and Resilience. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(3). https://doi.org/10.3390/su14031822

Hardi, R., Meisarah, H., Anazra, D., & Hayati, F. (2026). The Impact of Digitalization and E-Commerce on the Development of MSMEs in Indonesia. In *The International Journal of Education, Social Studies, and Management* (Vol. 6, Number 1).

He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, *34*(1), 147–171.

Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, *23*(1), 7–44. https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2025). Siaran Pers Nomor HM.4.6/27/SET.M.EKON.3/01/2025 tentang Peran UMKM sebagai Pilar Perekonomian Nasional dan Peningkatan Kontribusi terhadap Ekspor. Jakarta: Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia.

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2021). Optimalisasi produktivitas UMKM melalui Go-Digital dan Go-Legal. https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/3016/optimalisasi-produktivitas-umkm-melalui-go-digital-dan-go-legal

Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2025, February 12). Optimalkan strategi pemasaran, Kemendag dan industri dorong pelaku usaha manfaatkan AI. https://www.kemendag.go.id/berita/siaran-pers/optimalkan-strategi-pemasaran-kemendag-dan-industri-dorong-pelaku-usaha-manfaatkan-ai

Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia. (2026, 30 April). Kementerian UMKM dorong akses pembiayaan digital lewat UMKM Digital Finance Tour (Siaran Pers Nomor 47/Press/SM.3.1.UMKM/2026). https://smesta.umkm.go.id/service/calendar-event/umkm-digital-finance-tour-tangerang-edition.

Khurana, I., Dutta, D. K., & Singh Ghura, A. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial

ecosystem. *Journal of Business Research*, *150*, 623–641. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048

Li, X., & Lin, H. (2025). Platform digitization capability and organizational resilience: examining the roles of resource reconfiguration and environmental munificence. *Business Process Management Journal*, *31*(7), 2732–2754.

Lin, J., & Fan, Y. (2024). Seeking sustainable performance through organizational resilience: Examining the role of supply chain integration and digital technology usage. *Technological Forecasting and Social Change*, *198*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123026

Nkomo, L., & Kalisz, D. (2023). Establishing organisational resilience through developing a strategic framework for digital transformation. *Digital Transformation and Society*, *2*(4), 403–426. https://doi.org/10.1108/DTS-11-2022-0059

Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, *37*(8), 1615–1631.

Purnomo, S., Nurmalitasari, N., & Nurchim, N. (2024). Digital transformation of MSMEs in Indonesia: A systematic literature review. *Journal of Management and Digital Business*, *4*(2), 301–312. https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1121

Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, *23*(8), 12006–12023. https://doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6

Sheng, X., & An, Y. (2024). The nonlinear impact of financial flexibility on corporate sustainability: Empirical evidence from the Chinese manufacturing industry. *Heliyon*, *10*(6). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27825

Silva, R. P., Mamede, H. S., & Santos, V. (2025). A new proposed model to assess the digital organizational readiness to maximize the results of the digital transformation in SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, *10*(1). https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100644

Siregar, I. W., Binekas, B., & Zaputra, A. R. R. (2026). *Bisnis Digital : Sebuah Strategi dan Inovasi di Era Digital* (Pertama). Eureka Media Aksara.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.

Teng, X., Chang, B. G., & Wu, K. S. (2021). The role of financial flexibility on enterprise sustainable development during the COVID-19 crisis-A consideration of tangible assets. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(3), 1–16. https://doi.org/10.3390/su13031245

Yao, C. L., & Wang, L. Y. (2024). Corporate sustainable development performance through top management team's transactive memory system and organizational resilience: A moderated mediation analysis. *Heliyon*, *10*(3). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24674

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Zhang, J., Li, H., & Zhao, H. (2025). The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *Systems*, *13*(2). https://doi.org/10.3390/systems13020075

Zhao, N., Hong, J., & Lau, K. H. (2023). Impact of supply chain digitalization on supply chain resilience and performance: A multi-mediation model. *International Journal of Production Economics*, *259*. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108817

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)