



Menuju Kapabilitas Transformasi Digital Tingkat Tinggi: Mengintegrasikan Kapabilitas Organisasi melalui Tinjauan Literatur Sistematik

Tawang Arief Nugroho^{1*}, RR. Rooswanti Putri Adi Agustini², Gatot Kustiyadji³

¹⁻³Magister Manajemen Korporasi, Universitas Internasional Semen Indonesia, Indonesia

*Penulis Korespondensi: tawang.nugroho24@student.uisi.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the development of the Digital Transformation Capability (DTC) concept, identify the organizational capabilities that constitute DTC, and formulate research gaps and future research directions through a Systematic Literature Review (SLR) approach. The study adopted the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines to conduct a systematic search of the Scopus database using the keywords Digital Transformation Capability, Strategic Organizational Agility, Hospital Innovation, and Performance. Of the 56 articles initially identified, 13 met the inclusion criteria and were subsequently analyzed using thematic analysis. The findings indicate that the concept of DTC has evolved from a technology implementation-oriented perspective toward an organizational capability-oriented perspective. The literature synthesis identified five major capability dimensions that collectively constitute DTC: strategic leadership capability, knowledge and information capability, human and organizational capability, resource and agility capability, and innovation and collaboration capability. The review also reveals that the existing literature remains conceptually fragmented, as organizational capabilities have generally been examined independently rather than integrated into a comprehensive DTC model as a higher-order capability. Furthermore, previous studies have predominantly employed cross-sectional research designs and have largely focused on organizational contexts outside the healthcare sector. This study concludes that Digital Transformation Capability represents an organizational capability developed through the integration of multiple strategic capabilities to support sustainable digital transformation. These findings provide a conceptual foundation for the development of theoretical models and future empirical research on DTC across diverse organizational contexts.*

Keywords: *Digital Transformation Capability; Higher-Order Capability; Organizational Capability; Strategic Agility; Systematic Literature Review.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis perkembangan konsep Digital Transformation Capability (DTC), mengidentifikasi kapabilitas organisasi yang membentuk DTC, serta merumuskan kesenjangan penelitian dan arah penelitian masa depan melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Penelitian menggunakan pedoman PRISMA dengan pencarian literatur pada basis data Scopus menggunakan kata kunci Digital Transformation Capability, Strategic Organizational Agility, Hospital Innovation, dan Performance. Dari 56 artikel yang teridentifikasi, sebanyak 13 artikel memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep DTC telah berkembang dari pendekatan yang berorientasi pada implementasi teknologi menuju pendekatan yang berorientasi pada kapabilitas organisasi. Sintesis literatur mengidentifikasi lima kelompok kapabilitas utama yang membentuk DTC, yaitu strategic leadership capability, knowledge and information capability, human and organizational capability, resource and agility capability, serta innovation and collaboration capability. Penelitian ini juga menemukan bahwa literatur masih menghadapi fragmentasi konseptual karena berbagai kapabilitas organisasi umumnya dikaji secara terpisah sehingga belum menghasilkan model DTC yang komprehensif sebagai higher-order capability. Selain itu, penelitian terdahulu masih didominasi oleh desain cross-sectional dan konteks organisasi non-pelayanan kesehatan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Digital Transformation Capability merupakan kemampuan organisasi yang terbentuk melalui integrasi berbagai kapabilitas strategis untuk mendukung transformasi digital yang berkelanjutan. Temuan ini memberikan landasan konseptual bagi pengembangan model teoritis dan penelitian empiris mengenai DTC pada berbagai konteks organisasi.

Kata kunci: Kapabilitas Organisasi; Kapabilitas Tingkat Tinggi; Kapabilitas Transformasi Digital; Kelincahan Strategis; Tinjauan Literatur Sistematis.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital telah menjadi isu strategis dalam manajemen strategi seiring perubahan lingkungan organisasi yang semakin cepat, kompleks, dan penuh ketidakpastian.

Perkembangan teknologi digital tidak hanya mengubah proses operasional, tetapi juga model bisnis, struktur organisasi, pola pengambilan keputusan, mekanisme kolaborasi, serta keunggulan kompetitif organisasi. Oleh karena itu, organisasi dituntut tidak hanya berinvestasi pada teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikannya dengan sumber daya, proses bisnis, kepemimpinan, budaya organisasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Perubahan tersebut menggeser transformasi digital dari sekadar implementasi teknologi menjadi proses strategis yang melibatkan perubahan organisasi secara menyeluruh. Sejalan dengan itu, fokus penelitian bergeser dari teknologi sebagai instrumen perubahan menuju pengembangan berbagai *capability* organisasi. Pergeseran ini melahirkan konsep *Digital Transformation Capability* (DTC) sebagai kemampuan strategis organisasi untuk menjalankan, mempertahankan, dan mengembangkan transformasi digital secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital lebih ditentukan oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan berbagai kapabilitas strategis daripada sekadar mengadopsi teknologi. Penelitian terdahulu menyoroti peran *digital transformational leadership*, *digital culture*, *organizational learning*, *information governance*, *resource orchestration*, *digital skills*, *strategic decision-making*, *organizational agility*, *strategic agility*, dan *innovation capability* dalam meningkatkan kinerja, inovasi, serta keberhasilan transformasi digital (Abed Alhameed & Emeagwali, 2026; Balzano, 2025; Bouguerra et al., 2024; Chwiłkowska-Kubala et al., 2023; Malik et al., 2025; Rozak et al., 2023; Zhu & Li, 2023). Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital merupakan hasil integrasi berbagai kapabilitas organisasi. Namun, sintesis literatur mengungkap bahwa konsep *Digital Transformation Capability* (DTC) masih belum memiliki landasan konseptual yang utuh. Transformasi digital umumnya diposisikan sebagai proses atau *outcome* dari *capability* tertentu, sementara berbagai *capability* masih dikaji secara terpisah sehingga belum membentuk DTC sebagai *higher-order capability*. Selain itu, dominasi penelitian kuantitatif menyebabkan kajian konseptual yang mengintegrasikan berbagai *capability* masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan sintesis konseptual untuk memetakan perkembangan konsep DTC, mengidentifikasi *capability* pembentuknya, dan merumuskan agenda penelitian selanjutnya.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan melakukan rekonseptualisasi *Digital Transformation Capability* melalui sintesis penelitian terdahulu. Berbagai penelitian telah mengidentifikasi *capability* organisasi yang berbeda, seperti kepemimpinan digital dan budaya digital (Abed Alhameed & Emeagwali, 2026), *information governance* (Malik et al., 2025), *organizational learning* (Atanassova et al., 2025), *strategic agility* (Balzano, 2025), *strategic CSR* (Chwiłkowska-Kubala et al., 2023), *data-driven insight* dan *resource*

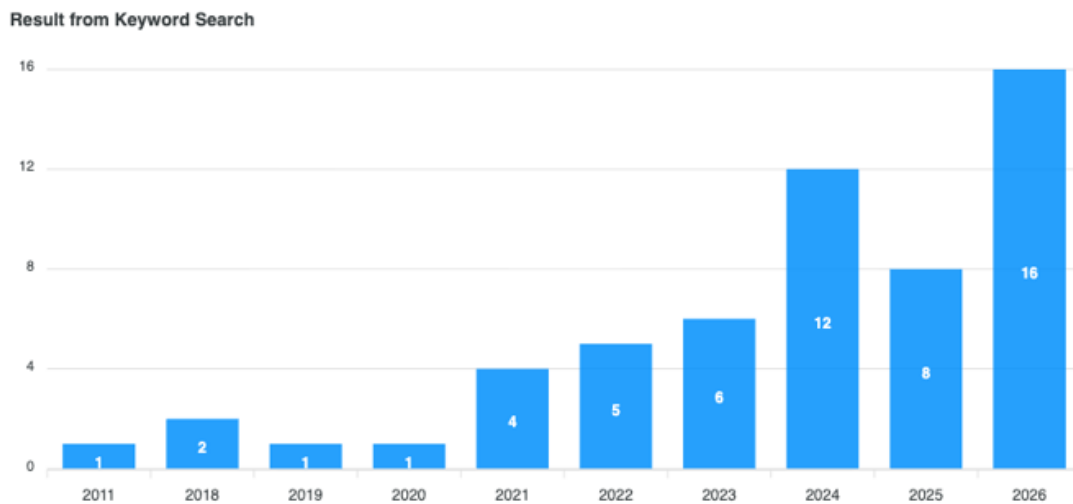
orchestration (Zhu & Li, 2023), *digital skills* (Rozak et al., 2023), *collaborative innovation* (Bouguerra et al., 2024), *social capital* dan *collaborative knowledge creation* (Arsawan et al., 2022), *exploration* dan *exploitation* (Clauss et al., 2021), *innovation capability* (AlTaweel & Al-Hawary, 2021), serta *organizational capability* dan *human capability* (Lyn Chan & Muthuveloo, 2021). Meskipun demikian, berbagai *capability* tersebut masih dikaji secara terpisah sehingga belum terintegrasi dalam satu konstruk *Digital Transformation Capability*. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menghasilkan sintesis konseptual yang lebih utuh mengenai DTC sebagai *higher-order capability*.

Sejalan dengan tujuan tersebut, penelitian ini dirancang untuk menjawab tiga *research question*, yaitu memetakan perkembangan konsep *Digital Transformation Capability* (DTC), mengidentifikasi berbagai *capability* organisasi yang menjadi antededen maupun dimensi pembentuk DTC, serta merumuskan *research gap* dan agenda penelitian masa depan. Ketiga pertanyaan tersebut menjadi dasar penyusunan kerangka konseptual DTC yang lebih komprehensif sebagai *capability* strategis yang mengintegrasikan berbagai *capability* organisasi yang selama ini masih dikaji secara terpisah. Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan memberikan tiga kontribusi teoretis, yaitu memetakan perkembangan konsep DTC, mengintegrasikan berbagai *capability* organisasi ke dalam satu kerangka konseptual, serta mengidentifikasi *research gap* dan arah penelitian selanjutnya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mensintesis literatur terdahulu, tetapi juga merekonseptualisasi DTC sebagai *higher-order capability* yang mengintegrasikan *digital leadership*, *digital culture*, *organizational learning*, *information governance*, *digital skills*, *resource orchestration*, *human capability*, *organizational capability*, *agility*, *innovation capability*, dan *capability* organisasi lainnya. Atas dasar itu, artikel ini mengusung judul *Toward a Higher-Order Digital Transformation Capability: Integrating Organizational Capabilities* sebagai representasi dari upaya membangun pemahaman konseptual baru mengenai DTC.

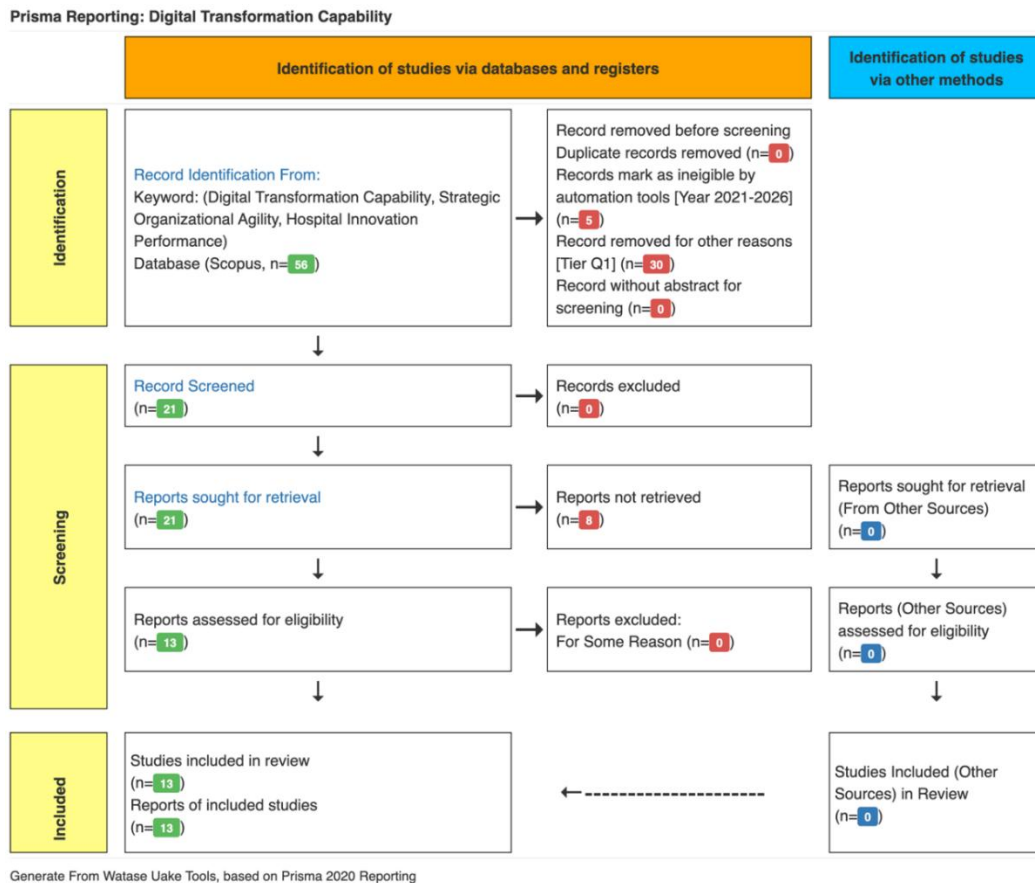
2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mensintesis, dan mengintegrasikan penelitian terdahulu mengenai *Digital Transformation Capability* (DTC) guna memperoleh pemahaman komprehensif tentang perkembangan konsep, *capability* pembentuk, *research gap*, dan arah penelitian selanjutnya. Pendekatan ini dipilih karena berorientasi pada sintesis konseptual berbasis bukti empiris, bukan pengujian hubungan kausal antarvariabel. Proses penelitian dilakukan secara sistematis mengikuti pedoman PRISMA melalui tahapan identifikasi,

screening, *eligibility*, dan sintesis hasil sehingga menjamin transparansi, keterlacakan, serta replikasi penelitian. Kajian difokuskan pada artikel yang membahas DTC dan berbagai *capability* organisasi yang mendukung transformasi digital, seperti *digital leadership*, *digital culture*, *organizational learning*, *information governance*, *resource orchestration*, *digital skills*, *organizational agility*, *strategic agility*, dan *innovation capability*, untuk mengidentifikasi evolusi konsep, perspektif teoretis, *capability* dominan, serta kesenjangan penelitian. Data penelitian berupa artikel ilmiah internasional terindeks Scopus yang diperoleh menggunakan kata kunci “*Digital Transformation Capability*”, “*Strategic Organizational Agility*”, “*Hospital Innovation*”, dan “*Performance*”. Pencarian awal menghasilkan 56 artikel, yang setelah melalui seleksi berdasarkan periode publikasi, relevansi, dan kualitas publikasi menyisakan 21 artikel pada tahap *screening*. Selanjutnya, penelusuran *full text* mengeliminasi delapan artikel yang tidak dapat diakses sehingga diperoleh 13 artikel yang memenuhi seluruh kriteria kelayakan dan digunakan sebagai dasar sintesis. Pendekatan ini dipilih karena penelitian terdahulu masih mengkaji *capability* organisasi secara parsial, sehingga diperlukan sintesis yang mengintegrasikan berbagai *capability* tersebut ke dalam konsep *Digital Transformation Capability* sebagai *higher-order capability* yang mendukung pengembangan teori secara sistematis.



Gambar 1. Distribusi Jumlah Artikel Berdasarkan Tahun Publikasi.



Gambar 2. Diagram Alir Seleksi Literatur Berdasarkan Pedoman *PRISMA* 2020.

Instrumen penelitian berupa protokol ekstraksi data (*data extraction form*) yang disusun berdasarkan tujuan penelitian dan tiga *research question* untuk memperoleh informasi mengenai identitas publikasi, tujuan penelitian, landasan teori, desain penelitian, metode analisis, capability yang dikaji, hasil utama, kontribusi teoretis, dan implikasi penelitian. Proses pengumpulan data diawali dengan penentuan kata kunci sesuai fokus penelitian, dilanjutkan dengan penelusuran artikel pada basis data Scopus, dokumentasi dan pengelompokan berdasarkan tahun publikasi, *screening* melalui judul, abstrak, dan ruang lingkup penelitian, serta *full-text review* sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Artikel yang memenuhi kriteria kemudian dianalisis secara sistematis menggunakan *thematic synthesis* yang dipadukan dengan analisis deskriptif literatur untuk mengidentifikasi perkembangan konsep *Digital Transformation Capability* (DTC), capability organisasi sebagai anteseden atau dimensi pembentuk DTC, hubungan konseptual antarkapabilitas, perkembangan teori, serta *research gap*. Hasil ekstraksi selanjutnya dibandingkan dan disintesis guna menjawab tiga *research question*, menyusun *state of the art*, merumuskan *novelty*, serta membangun kerangka konseptual DTC sebagai *higher-order capability* yang mengintegrasikan berbagai *organizational capabilities*. Penerapan protokol ekstraksi secara konsisten menjamin

keseragaman analisis, transparansi, dan keterlacakan proses penelitian, sekaligus memberikan pemahaman mengenai evolusi DTC dari pendekatan *technology-driven* menuju *capability-driven*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pencarian literatur pada basis data Scopus menggunakan kata kunci *Digital Transformation Capability*, *Strategic Organizational Agility*, *Hospital Innovation*, dan *Performance*, diperoleh 56 artikel yang relevan. Seleksi dilakukan secara sistematis mengikuti alur PRISMA melalui tahap identifikasi, *screening*, dan *eligibility*. Pada tahap identifikasi tidak ditemukan artikel duplikat maupun tanpa abstrak, sedangkan 5 artikel dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria awal dan 30 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi standar kualitas publikasi, sehingga tersisa 21 artikel untuk tahap *screening*. Setelah penelusuran *full text*, sebanyak 8 artikel tidak berhasil diperoleh sehingga tahap *eligibility* menghasilkan 13 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan digunakan sebagai dasar sintesis. Berdasarkan tahun publikasi, penelitian terkait *Digital Transformation Capability* menunjukkan tren meningkat, dari 1 artikel pada 2011, 2 artikel pada 2018, masing-masing 1 artikel pada 2019 dan 2020, kemudian bertambah menjadi 4 artikel (2021), 5 artikel (2022), 6 artikel (2023), 12 artikel (2024), 8 artikel (2025), dan mencapai jumlah tertinggi sebanyak 16 artikel pada 2026. Distribusi publikasi tersebut menjadi dasar pemilihan artikel yang dianalisis dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil sintesis terhadap 13 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, diperoleh variasi objek penelitian, pendekatan metodologis, serta fokus *capability* organisasi yang dianalisis. Penelitian Abed Alhameed & Emeagwali (2026) membahas hubungan antara *digital transformational leadership*, *digital transformation*, *digital culture*, *organizational agility*, dan *organizational performance*. Malik et al. (2025) meneliti *digital orientation*, *information governance*, *digital transformation*, dan *digitally enabled strategic agility*. Atanassova et al. (2025) memfokuskan kajian pada *organizational learning* dan *strategic agility*, sedangkan (Balzano, 2025) mengembangkan konsep *strategic agility* melalui *strategic sensitivity*, *leadership unity*, dan *resource fluidity*. Penelitian (Chwiłkowska-Kubala et al., 2023) meneliti hubungan *strategic CSR* dengan *organizational agility*, Zhu dan Li (2023) membahas *data-driven insight*, *resource orchestration*, *organizational strategic decision-making*, *organizational agility*, dan *ambidextrous digital transformation*, sementara Rozak et al. (2023) mengkaji *digital skills*, *ICT utilization*, *social media engagement*, *organizational agility*, serta *digitalization strategic plan*. Penelitian lainnya menempatkan *organizational strategic agility*,

innovation capability, *social capital*, *collaborative knowledge creation*, *organizational capability*, dan *human capability* sebagai fokus utama kajian. Seluruh variabel tersebut diperoleh langsung dari artikel yang dianalisis dan menjadi dasar proses sintesis berikutnya.

Hasil identifikasi juga menunjukkan adanya variasi konteks empiris penelitian. Artikel yang dianalisis berasal dari berbagai sektor, antara lain perusahaan bisnis, sektor energi, organisasi *B2B* dan *B2C*, perusahaan yang sedang menjalankan transformasi digital, UKM industri kreatif, rantai pasok, perusahaan manufaktur, perguruan tinggi, hingga sektor pelayanan kesehatan. Sebagian penelitian menggunakan data perusahaan di Australia, China, Indonesia, Turki, Malaysia, Jerman, Yordania, serta beberapa negara di Eropa. Selain penelitian empiris, terdapat pula artikel yang menggunakan pendekatan konseptual serta *multiple case study*. Dengan demikian, kumpulan artikel yang dianalisis memiliki keberagaman konteks organisasi, lokasi penelitian, serta karakteristik responden. Perbedaan tersebut tercermin pada variasi *capability* yang dianalisis maupun pendekatan yang digunakan dalam masing-masing penelitian. Seluruh karakteristik tersebut dicatat sebagai bagian dari hasil ekstraksi data dan menjadi dasar penyusunan sintesis literatur.

Hasil ekstraksi metode penelitian memperlihatkan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan metode yang paling banyak digunakan. Beberapa penelitian menerapkan *Structural Equation Modeling* (SEM), *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), maupun SmartPLS untuk menganalisis hubungan antarvariabel. Selain itu, terdapat penelitian yang menggunakan pendekatan *multiple case study* untuk mengeksplorasi proses pembentukan *capability* organisasi secara mendalam, serta penelitian konseptual yang mengembangkan kerangka teoritis berdasarkan sintesis berbagai kasus organisasi. Sampel penelitian juga bervariasi, mulai dari perusahaan sektor energi, organisasi bisnis, perusahaan digital, UKM, perusahaan rantai pasok, hingga institusi pendidikan tinggi. Jumlah responden dalam penelitian kuantitatif berkisar antara ratusan organisasi maupun manajer sesuai dengan konteks masing-masing penelitian. Variasi desain penelitian tersebut menunjukkan keragaman metodologi yang digunakan dalam literatur mengenai *Digital Transformation Capability* dan *capability* organisasi yang berkaitan dengannya.

Sintesis terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa beberapa *capability* muncul secara berulang dalam berbagai artikel. *Capability* yang paling sering ditemukan meliputi *digital leadership*, *digital culture*, *organizational learning*, *information governance*, *resource orchestration*, *data-driven insight*, *digital skills*, *organizational capability*, *human capability*, *innovation capability*, *organizational agility*, *strategic agility*, *strategic decision-making*, *social capital*, *collaborative knowledge creation*, *ICT utilization*, *digitalization strategic plan*,

strategic CSR, exploration, exploitation, dan ambidexterity. Selain itu, beberapa artikel juga mengidentifikasi *resource fluidity, leadership unity, strategic sensitivity, organic organizational structure*, serta *regional innovation initiatives* sebagai *capability* atau faktor yang dianalisis dalam penelitian. Hasil ekstraksi menunjukkan bahwa *capability* tersebut muncul dengan frekuensi yang berbeda pada masing-masing artikel sesuai dengan fokus penelitian yang dilakukan. Seluruh *capability* tersebut kemudian menjadi dasar penyusunan sintesis pada bagian pembahasan tanpa dilakukan interpretasi pada bagian hasil penelitian ini.

Berdasarkan hasil pemetaan literatur, artikel-artikel yang dianalisis juga memperlihatkan berbagai hubungan antarvariabel yang diuji oleh masing-masing peneliti. Beberapa penelitian menguji hubungan antara *digital leadership* dengan *organizational agility, digital transformation*, dan *organizational performance*. Penelitian lain menghubungkan *digital orientation* dengan *information governance, digital transformation*, serta *strategic agility*. Hubungan antara *organizational learning* dan *strategic agility, strategic CSR* dan *organizational agility, data-driven insight* dengan *resource orchestration, organizational strategic decision-making, organizational agility*, serta *ambidextrous digital transformation* juga ditemukan dalam artikel yang dianalisis. Selain itu, terdapat penelitian yang menguji hubungan *digital skills, ICT utilization, social media engagement*, dan *organizational agility* terhadap *organizational performance*, serta penelitian yang menghubungkan *organizational strategic agility* dengan *collaborative environmental innovation* dan *environmental sustainability*. Hasil ekstraksi tersebut menunjukkan variasi model penelitian yang digunakan oleh masing-masing penulis tanpa menyimpulkan hubungan antarvariabel tersebut pada bagian hasil ini.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menghasilkan tiga kelompok informasi utama yang selanjutnya digunakan dalam proses sintesis. Kelompok pertama adalah informasi mengenai perkembangan publikasi dan proses seleksi artikel yang menghasilkan 13 artikel sebagai dasar analisis. Kelompok kedua adalah karakteristik artikel yang mencakup konteks penelitian, pendekatan metodologis, objek penelitian, serta *capability* yang dikaji pada masing-masing artikel. Kelompok ketiga adalah hasil ekstraksi mengenai *capability* organisasi, hubungan antarvariabel, dan fokus penelitian yang digunakan sebagai dasar untuk menjawab ketiga *research question*, yaitu perkembangan konsep *Digital Transformation Capability*, *capability* organisasi yang telah diidentifikasi dalam penelitian terdahulu, serta kesenjangan penelitian dan arah penelitian masa depan. Penyajian hasil pada bagian ini hanya memaparkan temuan utama yang diperoleh dari proses ekstraksi data tanpa memberikan interpretasi maupun pembahasan lebih lanjut, yang akan diuraikan pada bagian pembahasan.

Pembahasan

Jawaban RQ1: Perkembangan Konsep Digital Transformation Capability

Hasil *Systematic Literature Review* menunjukkan bahwa konsep *Digital Transformation Capability* (DTC) telah bergeser dari perspektif yang berorientasi pada teknologi menuju kapabilitas organisasi. Pada awalnya, transformasi digital dipahami sebagai pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pengelolaan informasi. Namun, perkembangan literatur memperluas konsep tersebut menjadi proses perubahan strategis yang mencakup kepemimpinan, budaya, sumber daya manusia, pembelajaran, struktur organisasi, dan pengambilan keputusan. Literatur juga menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknologi, tetapi oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan berbagai sumber daya dan mekanisme organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, *Digital Transformation Capability* diposisikan sebagai *higher-order capability* yang dibentuk melalui integrasi berbagai kapabilitas organisasi, bukan sekadar investasi atau penggunaan teknologi digital.

Perkembangan konsep tersebut tercermin dari perbedaan fokus penelitian dalam literatur. Abed Alhameed & Emeagwali (2026) menunjukkan bahwa *digital transformational leadership*, *digital culture*, *organizational agility*, dan *digital transformation* berkontribusi terhadap *organizational performance*. Malik et al. (2025) menempatkan *digital orientation* dan *information governance* sebagai mekanisme pembentukan *digitally enabled strategic agility*. Atanassova et al. (2025) menegaskan bahwa *organizational learning* menjadi dasar pembentukan *dynamic capability*, sedangkan Balzano (2025) menjelaskan *strategic agility* melalui *strategic sensitivity*, *leadership unity*, dan *resource fluidity*. Meskipun memiliki fokus yang berbeda, seluruh penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan berbagai sumber daya strategis. Namun, transformasi digital masih lebih sering diposisikan sebagai proses atau mekanisme perubahan daripada sebagai *capability* inti yang memiliki struktur multidimensional.

Perkembangan berikutnya ditandai oleh meningkatnya perhatian terhadap integrasi data, sumber daya, manusia, inovasi, dan *agility* organisasi. Chwiłkowska-Kubala et al. (2023) menunjukkan bahwa *strategic CSR* meningkatkan *organizational agility*, sedangkan Zhu dan Li (2023) menegaskan bahwa *data-driven insight* memerlukan *resource orchestration*, *organizational strategic decision-making*, dan *organizational agility* untuk mendukung *ambidextrous digital transformation*. Rozak et al. (2023) menghubungkan *digital skills*, penggunaan ICT, media sosial, *digitalization strategic plan*, dan *agility* dengan peningkatan

kinerja. Bouguerra et al. (2024), Arsawan et al. (2022), Clauss et al. (2021), AlTaweel & Al-Hawary (2021), serta Lyn Chan & Muthuveloo (2021) turut menegaskan pentingnya integrasi *strategic agility*, *innovation capability*, *social capital*, *organizational capability*, dan *human capability* dalam transformasi digital. Secara keseluruhan, temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital ditentukan oleh kombinasi berbagai *capability* yang saling melengkapi. Oleh karena itu, hasil SLR ini memosisikan DTC sebagai *higher-order capability* yang mengintegrasikan berbagai kapabilitas organisasi.

Signifikansi jawaban terhadap RQ1 terletak pada kemampuannya memperjelas posisi konseptual *Digital Transformation Capability* (DTC) dalam literatur manajemen strategi dan transformasi digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DTC tidak dapat disamakan dengan implementasi teknologi, digitalisasi proses, atau infrastruktur digital, melainkan merupakan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan orientasi digital, kepemimpinan, budaya, pengetahuan, tata kelola, manusia, dan sumber daya dalam menjalankan transformasi digital secara berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa DTC merupakan *capability* yang dapat terus diperbarui, bukan sekadar proses transformasi yang bersifat sementara. Selain itu, hasil sintesis menunjukkan bahwa konsep DTC masih berada pada tahap konsolidasi karena berbagai *capability* pembentuknya telah banyak diteliti, tetapi belum terintegrasi dalam kerangka yang konsisten. Penelitian ini berkontribusi dengan memetakan evolusi konsep dari *technology-driven transformation* menuju *capability-driven digital transformation*, sekaligus menegaskan bahwa integrasi berbagai *capability* merupakan inti perkembangan konseptual DTC.

Jawaban RQ2: Antecedent dan Dimensi Pembentuk Digital Transformation Capability

Hasil sintesis untuk RQ2 menunjukkan bahwa kapabilitas pembentuk DTC dapat dikelompokkan ke dalam beberapa domain yang saling berhubungan. Domain pertama adalah kapabilitas arah strategis dan kepemimpinan, yang mencakup *digital transformational leadership*, *digital orientation*, *strategic sensitivity*, *leadership unity*, dan kemampuan pengambilan keputusan strategis. Kapabilitas tersebut berfungsi dalam menentukan arah perubahan, membangun visi digital, menyelaraskan keputusan, serta menggerakkan sumber daya organisasi. Abed Alhameed & Emeagwali (2026) memperlihatkan posisi kepemimpinan digital dalam pembentukan *agility* dan transformasi digital, sedangkan Malik et al. (2025) menunjukkan bahwa orientasi digital membutuhkan tata kelola informasi agar dapat diterjemahkan menjadi perubahan strategis. Balzano (2025) menambahkan bahwa kesatuan kepemimpinan dan sensitivitas strategis merupakan komponen *agility* yang diperlukan untuk merespons perubahan. Zhu dan Li (2023) menunjukkan pentingnya *organizational strategic*

decision-making dalam mengubah insight berbasis data menjadi transformasi yang bersifat efisiensi maupun penciptaan nilai. Hasil-hasil tersebut memperlihatkan bahwa DTC memerlukan kemampuan menentukan tujuan, memahami perubahan, menyatukan komitmen pimpinan, serta mengambil keputusan dengan cepat. Oleh sebab itu, kepemimpinan dan orientasi strategis bukan hanya faktor pendukung, tetapi menjadi salah satu domain utama yang mengarahkan integrasi kapabilitas lainnya.

Domain kedua adalah kapabilitas pengetahuan, informasi, dan pembelajaran organisasi. Malik et al. (2025) menunjukkan bahwa *information governance* memungkinkan orientasi digital diterjemahkan menjadi transformasi dan *strategic agility*, sedangkan Atanassova et al. (2025) menempatkan *organizational learning* sebagai fondasi *dynamic capability*. Zhu dan Li (2023) menambahkan pentingnya *data-driven insight* dalam mengubah data menjadi dasar pengambilan keputusan strategis, sementara Arsawan et al. menekankan peran *collaborative knowledge creation* dan *social capital* dalam mendukung inovasi dan *agility*. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan data, tetapi juga pada kemampuan organisasi mengelola, membagikan, dan memanfaatkannya menjadi pengetahuan serta tindakan strategis. Oleh karena itu, *information governance*, *organizational learning*, *data-driven insight*, dan *collaborative knowledge creation* merupakan dimensi yang saling melengkapi dalam membentuk *Digital Transformation Capability* (DTC).

Domain ketiga adalah kapabilitas sumber daya manusia, teknologi, dan organisasi. Rozak et al. (2021) menunjukkan bahwa *digital skills* berhubungan dengan pemanfaatan ICT, media sosial, *agility*, dan kinerja organisasi, sehingga kompetensi individu menjadi fondasi pemanfaatan teknologi secara produktif. Chan dan Muthuveloo juga menemukan bahwa *human capability*, *organizational capability*, dan teknologi merupakan anteseden *strategic agility*. *Human capability* mencakup pengetahuan, keterampilan, kreativitas, kemampuan belajar, dan kolaborasi, sedangkan *organizational capability* meliputi sistem, struktur, proses, dan kebijakan yang mendukung pemanfaatan kemampuan individu. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital tidak cukup ditopang oleh teknologi, tetapi memerlukan integrasi kemampuan manusia, teknologi, dan organisasi. Dengan demikian, *Digital Transformation Capability* (DTC) merupakan kapabilitas yang menyelaraskan ketiga aspek tersebut agar teknologi mampu menghasilkan perubahan strategis.

Domain keempat adalah kapabilitas orkestrasi sumber daya dan *agility*. Zhu dan Li (2023) menunjukkan bahwa *resource orchestration* mendukung transformasi digital melalui pemanfaatan *data-driven insight*, sedangkan keputusan strategis dan *agility* memperkuat hubungan tersebut. Balzano (2025) menempatkan *resource fluidity* sebagai komponen

strategic agility, sementara Chwilkowska-Kubala et al. (2023), Arsawan et al., Clauss et al., AlTaweel & Al-Hawary (2021), serta Bouguerra et al. secara konsisten mengidentifikasi *organizational* atau *strategic agility* sebagai kapabilitas utama dalam merespons perubahan. Meskipun diposisikan sebagai *outcome*, mediator, atau kapabilitas utama, hasil SLR ini menunjukkan bahwa *agility* memiliki hubungan timbal balik dengan transformasi digital sehingga layak dipandang sebagai dimensi dinamis dalam *Digital Transformation Capability* (DTC), meskipun posisinya masih perlu dikonfirmasi melalui penelitian empiris.

Domain kelima adalah kapabilitas inovasi, *ambidexterity*, dan kolaborasi eksternal. Bouguerra et al. (2023) menunjukkan bahwa *organizational strategic agility* mendukung *collaborative environmental innovation*, sedangkan Arsawan et al. menekankan peran *social capital* dan *collaborative knowledge creation* dalam meningkatkan inovasi dan *agility*. Clauss et al. mengaitkan *exploration*, *exploitation*, dan *ambidexterity* dengan *strategic agility*, sementara Zhu dan Li (2023) serta AlTaweel & Al-Hawary (2021) menunjukkan hubungan antara *innovation capability*, *agility*, dan transformasi digital. Temuan ini menunjukkan bahwa *Digital Transformation Capability* (DTC) tidak hanya mencakup kemampuan meningkatkan proses internal, tetapi juga mengeksplorasi peluang baru, menyeimbangkan *exploration* dan *exploitation*, serta memanfaatkan kolaborasi eksternal untuk memperoleh pengetahuan, teknologi, dan inovasi. Oleh karena itu, kemampuan inovasi, *ambidexterity*, dan kolaborasi merupakan bagian penting dalam mendukung keberlanjutan transformasi digital.

Secara keseluruhan, jawaban terhadap RQ2 menunjukkan bahwa *Digital Transformation Capability* (DTC) bukan sekadar kumpulan kapabilitas yang berdiri sendiri, melainkan *higher-order capability* yang terbentuk melalui integrasi berbagai kapabilitas organisasi. *Digital leadership*, *digital culture*, *organizational learning*, *information governance*, *digital skills*, *human capability*, dan *organizational capability* membangun fondasi transformasi digital, sedangkan *resource orchestration*, *strategic decision-making*, *agility*, *innovation capability*, *ambidexterity*, serta kolaborasi memperkuat kemampuan organisasi menciptakan perubahan dan nilai baru. Temuan ini menggeser fokus dari kepemilikan kapabilitas individual menuju kemampuan organisasi mengintegrasikan berbagai kapabilitas secara berkelanjutan. Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini mengusulkan taksonomi awal DTC yang mencakup lima domain, yaitu arah strategis, pengetahuan dan informasi, manusia dan organisasi, orkestrasi dan *agility*, serta inovasi dan kolaborasi, yang dapat menjadi dasar pengembangan definisi, dimensi pengukuran, dan model empiris pada penelitian selanjutnya.

Jawaban RQ3: Kesenjangan Penelitian dan Arah Penelitian Masa Depan

Kesenjangan pertama adalah belum adanya definisi dan batas konseptual yang konsisten mengenai *Digital Transformation Capability* (DTC). Transformasi digital masih diposisikan secara beragam sebagai proses, mediator, atau *outcome* dari berbagai *capability*, sementara konsep seperti *digital capability*, *organizational capability*, *dynamic capability*, *strategic agility*, dan *organizational agility* sering digunakan secara tumpang tindih tanpa batas yang jelas. Abed Alhameed & Emeagwali (2026), Malik et al. (2025), serta Zhu dan Li (2023) menunjukkan bahwa transformasi digital merupakan hasil interaksi berbagai *capability*, tetapi belum memosisikan DTC sebagai *higher-order capability*. Akibatnya, belum jelas apakah DTC merupakan anteseden, kemampuan pelaksanaan, hasil akumulasi kapabilitas, atau sistem kapabilitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu merumuskan definisi, dimensi, dan batas konstruk DTC serta membedakannya dari digitalisasi, proses transformasi digital, *digital capability*, dan *dynamic capability* agar tidak terjadi tumpang tindih konseptual.

Kesenjangan kedua adalah kesenjangan teoretis akibat beragamnya perspektif yang digunakan untuk menjelaskan transformasi digital. *Resource-Based View*, *Dynamic Capability*, *Organizational Sensemaking Theory*, dan perspektif *strategic agility* masing-masing menjelaskan aspek berbeda, seperti sumber daya, pembelajaran, interpretasi informasi, fleksibilitas, dan respons organisasi. Penelitian terdahulu juga menekankan *capability* yang berbeda, seperti pembelajaran (Atanassova et al., 2025), tata kelola informasi (Malik et al., 2025), kepemimpinan dan budaya (Alhameed & Emeagwali, 2026), *innovation capability* (AlTaweel & Al-Hawary, 2021), serta *social capital*, penciptaan pengetahuan kolaboratif, *exploration*, dan *exploitation* (Arsawan et al.; Clauss et al.). Namun, belum ada sintesis yang mengintegrasikan berbagai perspektif tersebut ke dalam satu kerangka *Digital Transformation Capability* (DTC). Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu membangun model yang menjelaskan bagaimana berbagai *capability* dikoordinasikan menjadi DTC, sementara SLR ini menyediakan dasar konseptual dengan memosisikan DTC sebagai sistem kapabilitas multidimensional.

Kesenjangan ketiga adalah kesenjangan empiris dan metodologis. Meskipun penelitian mencakup berbagai konteks, seperti manufaktur, energi, UKM, rantai pasok, pendidikan tinggi, teknologi, dan kesehatan, kajian masih didominasi organisasi bisnis sehingga belum dapat memastikan apakah struktur *Digital Transformation Capability* (DTC) berlaku lintas industri, ukuran organisasi, maupun tingkat kematangan digital. Dari sisi metodologis, sebagian besar penelitian menggunakan desain *cross-sectional* dengan SEM atau PLS-SEM, sedangkan studi

kualitatif dan konseptual masih terbatas. Kondisi ini belum mampu menjelaskan dinamika pembentukan dan perkembangan DTC sepanjang proses transformasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu menerapkan desain longitudinal, studi kasus komparatif, metode campuran, serta menguji model pengukuran multidimensional dan posisi konstruk seperti *agility* dan *innovation capability* sebagai dimensi, mediator, moderator, atau *outcome*. Langkah tersebut diperlukan untuk menghasilkan konstruk DTC yang memiliki validitas konseptual dan empiris yang lebih kuat.

Signifikansi dan Kontribusi terhadap Bidang Keilmuan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital merupakan persoalan orkestrasi kapabilitas, bukan sekadar investasi teknologi. Secara konseptual, penelitian ini merekonseptualisasi *Digital Transformation Capability* (DTC) sebagai *higher-order capability* yang mengintegrasikan *digital leadership*, *digital culture*, *organizational learning*, *information governance*, *digital skills*, *resource orchestration*, *agility*, dan *innovation capability* dalam satu kerangka fungsional. Selain memetakan evolusi paradigma dari *technology-driven* menuju *capability-driven*, penelitian ini juga mengidentifikasi domain pembentuk DTC serta menyusun agenda penelitian berdasarkan fragmentasi konsep, variasi posisi konstruk, dominasi studi *cross-sectional*, dan keterbatasan konteks empiris. Temuan ini membedakan keberhasilan implementasi teknologi dari kemampuan organisasi menjalankan transformasi digital secara berkelanjutan. DTC dipahami sebagai kemampuan mengintegrasikan kepemimpinan, budaya, pembelajaran, tata kelola informasi, kompetensi digital, orkestrasi sumber daya, *agility*, dan inovasi untuk menghadapi perubahan secara berulang. Oleh karena itu, evaluasi transformasi digital tidak cukup didasarkan pada adopsi teknologi atau digitalisasi proses, tetapi juga pada kemampuan organisasi menciptakan adaptasi, inovasi, dan pembaruan strategis jangka panjang. Penelitian ini memberikan landasan konseptual untuk menjelaskan mengapa organisasi dengan tingkat adopsi teknologi yang serupa dapat menghasilkan kemampuan adaptasi dan kinerja yang berbeda.

Implikasi Penelitian

Implikasi teoretis penelitian ini adalah perlunya mengembangkan *Digital Transformation Capability* (DTC) sebagai konstruk multidimensional atau *higher-order construct* yang disusun berdasarkan domain capability dan divalidasi melalui penelitian empiris. Selain itu, diperlukan kejelasan mengenai posisi setiap capability sebagai dimensi, *antecedent*, mekanisme, atau *outcome*, terutama *agility* dan *innovation capability* yang masih diposisikan secara beragam dalam literatur. Penelitian selanjutnya juga perlu mengembangkan model yang menangkap hubungan dinamis antarkapabilitas serta mempertimbangkan tingkat

kematangan transformasi digital, karakteristik organisasi, dan konteks lingkungan dalam menguji struktur DTC.

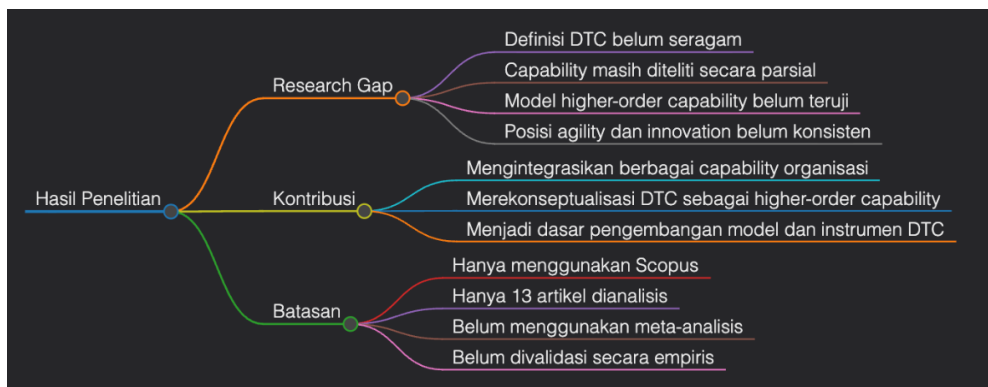
Implikasi praktis penelitian ini adalah bahwa transformasi digital perlu dikelola sebagai pengembangan kapabilitas yang terkoordinasi, bukan sekadar adopsi teknologi. Organisasi perlu menyelaraskan kepemimpinan, budaya, tata kelola informasi, kompetensi manusia, pembelajaran, serta alokasi sumber daya agar visi digital dapat diterapkan secara konsisten. Pengembangan *digital skills* harus didukung oleh struktur, kebijakan, dan proses organisasi, sedangkan *information governance* dan *resource orchestration* diperlukan untuk mengubah data menjadi *insight* yang mendukung pengambilan keputusan. Organisasi juga perlu membangun *agility* serta memperkuat kolaborasi dan penciptaan pengetahuan bersama untuk mendukung transformasi digital. Hasil SLR ini menyediakan kerangka diagnosis guna mengidentifikasi kapabilitas yang telah berkembang, yang masih terpisah, dan yang menghambat pembentukan *Digital Transformation Capability* (DTC).

Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, pencarian literatur hanya menggunakan basis data Scopus dengan kombinasi kata kunci *Digital Transformation Capability*, *Strategic Organizational Agility*, *Hospital Innovation*, dan *Performance*, sehingga studi pada basis data lain atau dengan terminologi berbeda berpotensi tidak teridentifikasi. Kedua, dari 56 artikel yang ditemukan, hanya 13 artikel yang memenuhi kriteria seleksi dan tersedia *full text*, sehingga cakupan sintesis menjadi terbatas. Ketiga, pembatasan pada publikasi berkualitas meningkatkan konsistensi sumber, tetapi mempersempit variasi perspektif yang dianalisis. Keempat, penelitian ini menggunakan sintesis tematik dan konseptual tanpa melakukan meta-analisis, sementara heterogenitas metode, teori, objek, dan posisi variabel membatasi perbandingan langsung antarpelitian. Selain itu, penempatan berbagai capability sebagai dimensi *Digital Transformation Capability* (DTC) masih bersifat konseptual dan memerlukan validasi empiris. Ketidakkonsistenan posisi konstruk seperti *organizational agility*, *strategic agility*, dan *innovation capability* sebagai anteseden, mediator, moderator, maupun *outcome* juga menyebabkan model *higher-order* DTC yang diusulkan belum dapat dipandang sebagai model final. Penelitian ini juga belum menguji bobot relatif setiap domain, hubungan temporal antardimensi, maupun pengaruh faktor kontekstual seperti ukuran organisasi, kematangan digital, tekanan lingkungan, dan karakteristik sektor. Oleh karena itu, model yang dihasilkan merupakan kerangka konseptual awal yang masih perlu diuji melalui pengembangan instrumen, validasi konstruk, dan pengujian model empiris pada penelitian selanjutnya.

Sintesis Akhir Pembahasan

Secara keseluruhan, ketiga *research question* menghasilkan temuan yang saling melengkapi. RQ1 menunjukkan bahwa transformasi digital telah berkembang dari fokus pada implementasi teknologi menuju *capability* strategis organisasi, sedangkan RQ2 mengidentifikasi *Digital Transformation Capability* (DTC) sebagai integrasi kapabilitas kepemimpinan, pengetahuan dan informasi, manusia dan organisasi, orkestrasi sumber daya dan *agility*, serta inovasi dan kolaborasi. RQ3 mengungkap masih adanya kesenjangan konseptual, teoretis, dan metodologis dalam literatur. Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini merekonseptualisasi DTC sebagai *higher-order capability* yang mengintegrasikan berbagai kapabilitas organisasi untuk mendukung transformasi digital secara berkelanjutan. Kontribusi penelitian ini adalah menyusun kerangka konseptual yang mengintegrasikan kapabilitas yang sebelumnya dikaji secara terpisah serta menyediakan dasar bagi pengembangan model pengukuran, pengujian empiris, dan penelitian lanjutan. Artikel *Toward a Higher-Order Digital Transformation Capability: Integrating Organizational Capabilities through a Systematic Literature Review* menegaskan pergeseran fokus kajian dari adopsi teknologi menuju integrasi kapabilitas organisasi sebagai inti transformasi digital.



Gambar 3. Sintesis Akhir Pembahasan: *Research Gap*, Kontribusi, dan Batasan Penelitian.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil *Systematic Literature Review* menunjukkan bahwa konsep *Digital Transformation Capability* (DTC) telah bergeser dari pendekatan yang berfokus pada implementasi teknologi menuju pendekatan yang menempatkan kapabilitas organisasi sebagai faktor utama keberhasilan transformasi digital. Sintesis terhadap 13 artikel menunjukkan bahwa berbagai *organizational capabilities* menjadi fondasi transformasi digital, meskipun masih dikaji secara parsial. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekonseptualisasi DTC sebagai *higher-order capability* yang mengintegrasikan lima domain, yaitu *strategic leadership capability*, *knowledge and information capability*, *human and organizational capability*, *resource and*

agility capability, serta *innovation and collaboration capability*. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan berbagai kapabilitas secara adaptif dan berkelanjutan.

Kontribusi utama penelitian ini adalah penyusunan kerangka konseptual yang mengintegrasikan berbagai *capability* organisasi yang sebelumnya dikaji secara terpisah, sehingga memperjelas posisi konseptual DTC dalam literatur manajemen strategi dan transformasi digital. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi kesenjangan konseptual, teoretis, dan metodologis serta menyediakan dasar bagi pengembangan model teoritis dan instrumen pengukuran DTC melalui sintesis literatur berbasis bukti.

Penelitian selanjutnya disarankan memvalidasi model konseptual DTC melalui pengembangan konstruk dan instrumen pengukuran, serta menguji hubungan antardimensi menggunakan desain longitudinal atau *mixed methods* pada berbagai konteks organisasi. Langkah tersebut diharapkan memperkuat validitas empiris DTC dan mendukung pengembangannya sebagai konsep penting dalam manajemen strategi dan transformasi digital.

DAFTAR REFERENSI

- Abed Alhameed, A. A., & Emeagwali, O. L. (2026). Strategic Digital Leadership for Sustainable Transformation: The Roles of Organizational Agility, Digitalization, and Culture in Driving Superior Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 18(2). <https://doi.org/10.3390/su18020837>
- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 7564.
- Arsawan, I. W. E., ssy De Hariyanti, N. K., Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing organizational agility in SMEs: An investigation of innovation's roles and strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 149.
- Atanassova, I., Bednar, P., Khan, H., & Khan, Z. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms. *Industrial Marketing Management*, 125, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.12.008>
- Balzano, M. (2025). Post-Error Adjustments: Strategic Agility and Organizational Zemblanity. *California Management Review*, 67(4), 121–153. <https://doi.org/10.1177/00081256251332311>
- Bouguerra, A., Hughes, M., Rodgers, P., Stokes, P., & Tatoglu, E. (2024). Confronting the grand challenge of environmental sustainability within supply chains: How can organizational strategic agility drive environmental innovation? *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 323–346. <https://doi.org/10.1111/jpim.12692>
- Chwiłkowska-Kubala, A., Cyfert, S., Malewska, K., Mierzejewska, K., Szumowski, W., &

- Prause, G. (2023). What drives organizational agility in energy sector companies? The role of strategic CSR initiatives and the dimensions of proactive CSR. *Sustainable Futures*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100133>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203–213.
- Lyn Chan, J. I., & Muthuveloo, R. (2021). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 46(8), 1726–1739.
- Malik, M., Andargoli, A., Tallon, P., & Wickramasinghe, N. (2025). An organizational sensemaking theorizing of how firms construct digitally enabled strategic agility. *Information and Management*, 62(4). <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104130>
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2023). Social Media Engagement, Organizational Agility and Digitalization Strategic Plan to Improve SMEs' Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11), 3766–3775. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3085977>
- Zhu, X., & Li, Y. (2023). The use of data-driven insight in ambidextrous digital transformation: How do resource orchestration, organizational strategic decision-making, and organizational agility matter? *Technological Forecasting and Social Change*, 196. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122851>