



Ketangkasan Strategis sebagai Penggerak Ketahanan Organisasi Jangka Panjang

Nur Abdiah

Universitas Bina Sarana Informatika

Penulis Korespondensi : nurabdillah.nul@bsi.ac.id

Abstract. Organizations increasingly operate under heightened uncertainty driven by environmental turbulence, recurring crises, and market–technology disruptions that challenge not only survival but also sustained adaptation and transformation. This article aims to develop a conceptual synthesis explaining how strategic agility functions as a driver of long-term organizational resilience and to propose an integrative model that can guide future empirical testing. The study adopts a qualitative, systematic literature review (SLR) approach, drawing on reputable peer-reviewed journal articles and scholarly sources addressing agility, resilience, and dynamic capabilities. Data were analyzed through thematic coding and conceptual mapping to extract core definitions, key dimensions, causal mechanisms, and boundary conditions shaping the agility–resilience relationship. The synthesis identifies four recurring agility dimensions—strategic sensing, fast decision-making and resource fluidity, strategic reconfiguration, and stakeholder agility—linking them to long-term resilience through mechanisms such as early warning and risk mitigation, rapid resource reallocation for operational continuity, continuous learning and capability renewal, and business model renewal. The relationship is stronger under high turbulence, mature digital and analytics capabilities, psychologically safe and collaborative cultures, balanced structural design (centralization–decentralization), and industry/regulatory contingencies. The article contributes an integrative framework and research propositions clarifying mechanisms and contextual effectiveness, while offering managerial implications for designing sensing routines, decision governance, resource mobility, learning systems, and renewal agendas.

Keywords: Adaptability; Dynamic Capabilities; Organizational Resilience; Strategic Agility; Systematic Literature Review.

Abstrak. Organisasi menghadapi ketidakpastian tinggi akibat turbulensi lingkungan, krisis multiperioda, serta disrupsi pasar dan teknologi yang menguji kemampuan bertahan sekaligus bertransformasi. Dalam konteks ini, ketahanan organisasi tidak cukup dimaknai sebagai “survive”, tetapi menuntut kapasitas adapt–recover–transform secara berkelanjutan. Artikel ini bertujuan menyusun sintesis konseptual yang menjelaskan bagaimana *strategic agility* berperan sebagai penggerak *long-term organizational resilience* serta merancang model hubungan (framework) yang dapat diuji pada riset berikutnya. Metode yang digunakan ialah studi pustaka kualitatif dengan pola *systematic literature review*; sumber mencakup artikel *peer-reviewed* dan karya akademik bereputasi yang relevan dengan agility, resiliensi, dan *dynamic capabilities*. Analisis dilakukan melalui *thematic coding* dan *conceptual mapping* untuk mengekstraksi definisi, dimensi, mekanisme kausal, serta kondisi batas yang memoderasi hubungan utama. Temuan konseptual menunjukkan bahwa dimensi agility—*strategic sensing*, kecepatan keputusan dan *resource fluidity*, *strategic reconfiguration*, serta *stakeholder agility*—mendorong resiliensi jangka panjang melalui jalur mekanisme *early warning–risk mitigation*, realokasi sumber daya untuk kontinuitas operasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pembaruan model bisnis. Efek tersebut menguat pada turbulensi tinggi, kapabilitas digital-analitik matang, budaya aman-kolaboratif, struktur yang seimbang, serta karakter industri dan regulasi tertentu. Kontribusi artikel ini adalah model integratif beserta proposisi yang memperjelas mekanisme dan kondisi efektivitas agility, sekaligus memberi implikasi manajerial untuk desain sensing, tata kelola keputusan cepat, mobilitas sumber daya, pembelajaran, dan agenda pembaruan strategi.

Kata Kunci: Adaptabilitas; Agilitas Strategis; Kapabilitas Dinamis; Ketahanan Organisasi; Tinjauan Pustaka Sistematis.

1. LATAR BELAKANG

Organisasi pada dekade terakhir beroperasi dalam lanskap VUCA: gejolak pasar, disrupsi digital, serta tekanan regulasi dan rantai pasok yang berulang, bukan episodik. Situasi ini membuat gangguan hadir sebagai krisis multiperiode, sehingga perusahaan harus menyeimbangkan efisiensi jangka pendek dengan kesiapan menghadapi guncangan berikutnya. Literatur *organizational resilience* menegaskan bahwa ketahanan bukan sekadar bertahan, melainkan meta-kapabilitas untuk mengantisipasi, menyerap tekanan, memulihkan fungsi kritis, dan beradaptasi sambil menjaga tujuan strategis (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011). Tinjauan sistematis tentang kepemimpinan di dunia VUCA juga menunjukkan meningkatnya kebutuhan respons cepat, *sensemaking*, serta koordinasi lintas unit ketika ambiguitas tinggi (Syamsir, 2025). Pada konteks Indonesia, studi ketahanan organisasi sektor publik dan pemetaan riset memperlihatkan resiliensi makin diperlakukan sebagai isu strategis, bukan sekadar isu operasional (Rivando & Samputra, 2024; Mulya, 2025). Ketika kompleksitas meningkat dan dampak saling merambat, keputusan yang terlambat memperbesar biaya pemulihan serta menurunkan kepercayaan pemangku kepentingan; karena itu ketahanan perlu dibangun jauh sebelum krisis. Proaktif.

Berangkat dari realitas tersebut, agenda riset bergeser dari pertanyaan “bagaimana organisasi pulih” menuju “mekanisme apa yang menjaga ketangguhan jangka panjang” dalam turbulensi yang terus berulang. Di titik ini, *strategic agility* dipahami sebagai kemampuan strategis untuk melakukan *sensing* peluang dan ancaman lebih dini, mempercepat pengambilan keputusan, serta mengalihkan sumber daya lintas prioritas tanpa kehilangan arah (Alkandi et al., 2024). Bukti pada ekosistem platform layanan B2B menunjukkan kapabilitas dinamis dapat menumbuhkan agility sekaligus resilience melalui *reconfiguring* proses, pembelajaran, dan respons pasar yang lebih presisi (Heikinheimo et al., 2025). Temuan nasional turut menegaskan bahwa kepemimpinan dan budaya yang agile meningkatkan agilitas organisasi, sehingga memperkuat kapasitas adaptasi berkelanjutan pada institusi lokal (Meilina & Adriani, 2025).

Ketahanan organisasi kini dipahami melampaui makna “bertahan hidup” karena lingkungan bisnis dan institusional berubah secara simultan dan berulang. Literatur menegaskan bahwa *organizational resilience* adalah meta-kapabilitas yang memungkinkan organisasi mengantisipasi gangguan, menyerap tekanan, memulihkan fungsi inti, lalu beradaptasi melalui pembelajaran yang memperbaiki kualitas respons pada episode krisis berikutnya (Duchek, 2020; Hillmann & Guenther, 2021). Perspektif ini memperluas narasi *bounce back* menjadi *bounce forward*—yakni kemampuan bergerak ke kondisi yang lebih baik melalui inovasi dan penataan ulang sumber daya, bukan kembali ke pola lama (Duchek, 2020).

Konsep tersebut juga selaras dengan peran strategis SDM: tata kelola kompetensi, fleksibilitas kerja, dan praktik *strategic HRM* menjadi infrastruktur sosial yang menopang pemulihan dan adaptasi (Lengnick-Hall et al., 2011; Georgescu et al., 2024). Dengan demikian, latar penelitian relevan menempatkan resiliensi sebagai proses dinamis lintas fase krisis.

Dalam kerangka itu, dimensi “transform”—sebagai puncak resiliensi—menjadi krusial karena adaptasi incremental sering tidak cukup ketika model bisnis, teknologi, dan ekspektasi pemangku kepentingan bergeser cepat. Kajian Indonesia menunjukkan pergeseran konseptual serupa: resiliensi organisasi diklasifikasikan pada spektrum operasional (menjaga fungsi inti saat krisis) hingga strategis (mengubah ancaman menjadi peluang melalui adaptasi dan transformasi) (Mulya, 2025). Bukti empiris nasional juga mengindikasikan kepemimpinan yang lincah dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dapat mendorong agilitas organisasi, yang pada gilirannya memperbesar kapasitas penyesuaian berkelanjutan—sebuah prasyarat bagi transformasi (Meilina & Adriani, 2025).

Fenomena yang tampak pada literatur adalah bahwa *agility* sering diposisikan sebagai kemampuan merespons cepat (*sensing–seizing–reconfiguring*), sedangkan *resilience* dipahami sebagai meta-kapabilitas yang mencakup antisipasi, coping, dan adaptasi-transformasi lintas fase gangguan (Duchek, 2020). Namun, telaah konseptual menunjukkan konstruksi *organizational resilience* masih “lentur” dalam definisi, pengukuran, serta level analisis, sehingga hubungan dengan kapabilitas lain (termasuk *agility*) sering berakhir sebagai asumsi normatif, bukan mekanisme kausal yang teruji (Hillmann & Guenther, 2021). Di sisi *agility*, bukti banyak menekankan dampak pada outcome dekat seperti kinerja/kelincahan adaptasi, termasuk pada konteks krisis (mis. COVID-19), tetapi umumnya berhenti pada respons jangka pendek dan kurang memetakan akumulasi pembelajaran menuju *long-term resilience* (Zahoor et al., 2022). Bahkan pada konteks Indonesia, studi *organizational agility* (mis. peran ICT pada UMKM) lebih dominan menautkan *agility* ke keunggulan bersaing ketimbang daya lenting organisasi lintas siklus krisis, menyisakan celah integratif untuk menjelaskan “kapan”, “bagaimana”, dan “dimensi *agility* mana” yang benar-benar menggerakkan *resilience* jangka panjang (Qosasi et al., 2019).

Tujuan utama penelitian studi pustaka ini adalah membangun pemahaman konseptual yang lebih presisi tentang *strategic agility* sebagai kapabilitas strategis yang berpotensi menggerakkan *long-term organizational resilience* dalam konteks gangguan yang berulang. Secara analitis, riset diarahkan untuk (1) menata ragam definisi dan cara operasionalisasi *strategic agility* dalam literatur agar tidak berhenti pada makna “respon cepat”, melainkan mencakup *sensing–decision speed–resource fluidity–reconfiguration*; (2) mengidentifikasi

dimensi agility yang paling konsisten berkorelasi dengan lintasan resiliensi jangka panjang; serta (3) merumuskan mekanisme kausal yang menjembatani agility menuju *adapt-recover-transform*—misalnya melalui pembelajaran organisasi, realokasi sumber daya lintas prioritas, dan pembaruan model bisnis. Implikasi penelitian ini bersifat teoretis sekaligus praktis, karena hasil sintesis diharapkan menghasilkan kontribusi yang dapat diuji pada riset berikutnya.

2. KAJIAN TEORITIS

Konsep *Strategic Agility*

Dalam literatur manajemen strategis, *strategic agility* berkembang dari gagasan “respons cepat” menjadi kapabilitas tingkat-strategis yang memungkinkan organisasi terus memperbarui arah dan model bisnis di bawah turbulensi. Doz dan Kosonen menempatkan *strategic agility* sebagai meta-kapabilitas yang ditopang oleh *strategic sensitivity* (ketajaman menangkap sinyal), *leadership unity/fast decision* (keselarasan pengambil keputusan), dan *resource fluidity* (keluwesan realokasi sumber daya), sehingga organisasi mampu melakukan pembaruan strategi dan *business model renewal* secara berulang (Doz & Kosonen, 2010). Kerangka ini selaras dengan logika *dynamic capabilities* yang menekankan rutinitas *sensing-seizing-reconfiguring* untuk mempertahankan kinerja jangka panjang saat lingkungan berubah cepat (Teece, 2007).

Pembedaan penting perlu ditegaskan agar konsep tidak bias operasional. *Operational agility* umumnya merujuk pada kemampuan mempercepat penyesuaian proses dan eksekusi operasional ketika terjadi perubahan permintaan atau kondisi, dengan penekanan pada “sense-and-respond” di tingkat proses (Overby et al., 2006). Sementara *business agility* sering dipakai lebih luas untuk menggambarkan kelincahan organisasi lintas fungsi (operasi, teknologi, layanan, dan pasar), sedangkan *strategic agility* menekankan keputusan tingkat-atas yang mengubah konfigurasi bisnis, portofolio, dan model nilai. Dalam konteks digital, kelincahan strategis juga terkait erat dengan *digital options*—yakni opsi berbasis TI yang memperluas ruang manuver organisasi untuk melakukan tindakan kompetitif dan reposisi strategis (Sambamurthy et al., 2003). Dengan demikian, *strategic agility* bukan sekadar cepat, tetapi cepat yang “terarah” dan mampu menghasilkan pembaruan strategis yang bermakna.

Konsep *Organizational Resilience* (jangka panjang)

Konsep *organizational resilience* jangka panjang berkembang dari makna “menyerap guncangan” menuju kemampuan organisasi untuk menyerap, pulih, beradaptasi, dan bahkan bertransformasi setelah gangguan berulang. Dalam konseptualisasi berbasis kapabilitas, resiliensi dipahami sebagai meta-kapabilitas yang mencakup fase *anticipation* (kesiapsiagaan), *coping* (bertahan dan menjaga fungsi kritis), serta *adaptation* (perbaikan dan pembaruan pascakrisis) sehingga organisasi dapat membangun ketahanan lintas siklus krisis (Duchek, 2020). Tinjauan sistematis juga menegaskan bahwa resiliensi sering diperdebatkan karena “multi-wajah”: ia dapat diposisikan sebagai hasil (misalnya keberlanjutan/kinerja), sebagai kapabilitas (sumber daya dan rutinitas yang membuat organisasi tangguh), atau sebagai proses (pembelajaran dan penguatan adaptif yang berlangsung terus-menerus) (Hillmann & Guenther, 2021).

Secara teoretis, tiga perspektif tersebut membantu merapikan posisi resiliensi dalam artikel Anda. Pertama, sebagai outcome, resiliensi tercermin pada kelangsungan operasi, pemulihan kinerja, dan kemampuan mempertahankan nilai ketika terjadi gangguan berulang. Kedua, sebagai capability, resiliensi dipahami sebagai kumpulan kapabilitas strategis–operasional untuk mengantisipasi, merespons, dan menata ulang organisasi; perspektif ini menguat dalam kajian manajemen resiliensi yang menekankan orkestrasi sumber daya dan pembaruan organisasi (Annarelli & Nonino, 2016; Duchek, 2020). Ketiga, sebagai process, resiliensi mengandung dimensi pembelajaran berkelanjutan dan perubahan lintasan—selaras dengan gagasan bahwa resiliensi bukan hanya “kembali seperti semula”, melainkan mencakup *adaptability* dan *transformability* ketika sistem menghadapi tekanan yang berulang dan kompleks (Folke et al., 2010).

Teori Payung sebagai Kerangka Besar (*Umbrella Theories*)

Kerangka utama yang paling kuat untuk menjelaskan mengapa *strategic agility* dapat menjadi penggerak *long-term organizational resilience* adalah Dynamic Capabilities View (DCV). DCV menempatkan agility sebagai kemampuan organisasi untuk *sensing–seizing–reconfiguring* di bawah perubahan lingkungan, sehingga organisasi tidak hanya merespons, tetapi juga menata ulang aset dan rutinitas agar tetap relevan dalam turbulensi berkepanjangan (Teece, 2007). Dalam logika ini, resiliensi jangka panjang muncul karena organisasi secara sistematis membangun rutinitas deteksi dini, pengambilan keputusan strategis, dan rekonfigurasi kapabilitas—yang secara kumulatif memperkuat kesiapsiagaan, kemampuan pulih, serta kemampuan beradaptasi dan bertransformasi lintas krisis. Dengan demikian, DCV menyediakan “mekanisme kausal” yang menjembatani gap literatur: agility tidak dipahami

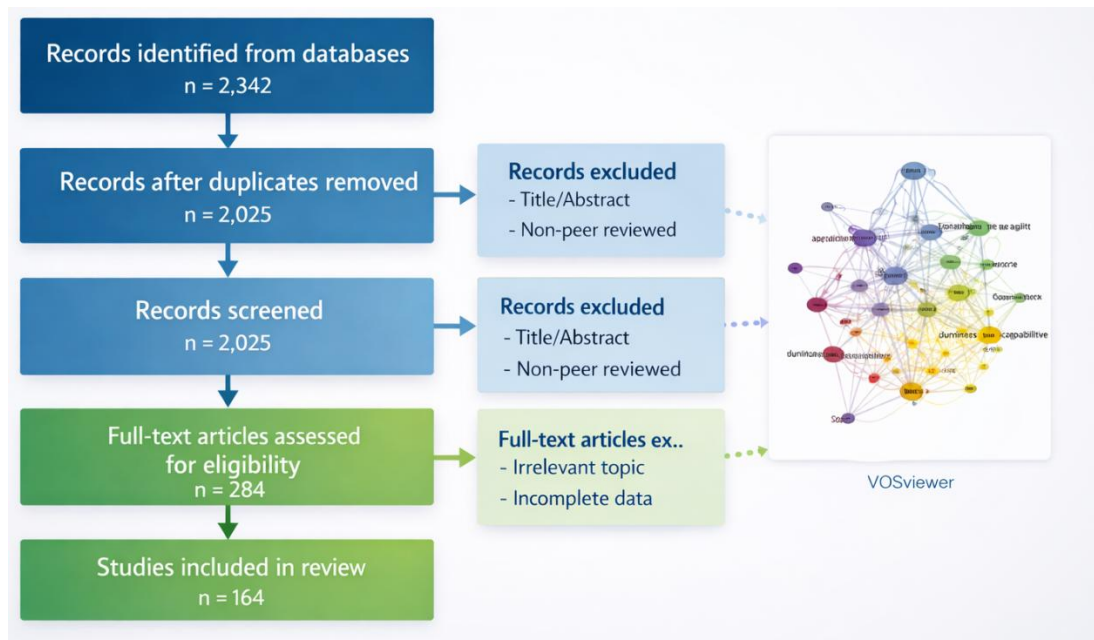
sebagai kecepatan semata, melainkan sebagai orkestrasi kapabilitas yang memungkinkan pembaruan strategis berulang.

Sebagai pelengkap, Resource-Based View (RBV) dan Knowledge-Based View (KBV) memberikan landasan tentang “mengapa” sebagian organisasi lebih resilien daripada yang lain. RBV menegaskan bahwa keunggulan dan daya tahan organisasi ditentukan oleh sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik, yang kemudian menjadi basis ketahanan ketika gangguan terjadi (Barney, 1991). KBV memperluasnya dengan menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis paling kritis; resiliensi jangka panjang bergantung pada kualitas pengetahuan, mekanisme integrasi pengetahuan, serta rutinitas koordinasi yang memungkinkan organisasi mempertahankan fungsi inti dan memunculkan solusi baru saat tekanan meningkat (Grant, 1996).

Kerangka ketiga yang memperkuat argumentasi adalah Organizational Learning dan Ambidexterity. Resiliensi jangka panjang tidak berhenti pada pemulihan, tetapi menuntut organisasi mampu menyeimbangkan *exploitation* (penyempurnaan efisiensi dan reliabilitas) dan *exploration* (pencarian inovasi dan opsi baru), terutama ketika organisasi menghadapi krisis berulang dan perubahan rezim industri (March, 1991; Raisch et al., 2009). Dalam perspektif ini, agility berfungsi sebagai pemicu proses pembelajaran adaptif: pengalaman krisis diolah menjadi pengetahuan baru, lalu diinstitusionalisasikan sebagai rutinitas dan praktik kerja yang lebih siap terhadap gangguan berikutnya (Zollo & Winter, 2002).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) untuk menelusuri dan mensintesis literatur tentang hubungan *strategic agility* dan *long-term organizational resilience*. Penelusuran dilakukan pada basis data Scopus, Web of Science, dan Google Scholar dengan kombinasi kata kunci: “strategic agility” AND “organizational resilience”, “dynamic capabilities” AND resilience, serta “strategic flexibility” AND long-term resilience. Rentang publikasi ditetapkan 10–15 tahun terakhir dengan prioritas 5 tahun terbaru untuk menangkap perkembangan konseptual dan bukti empiris mutakhir. Proses seleksi dilakukan secara bertahap mengikuti alur PRISMA-like yang disederhanakan (Gambar 2) untuk memastikan transparansi dan replikabilitas. Secara total, penelusuran awal mengidentifikasi $n = 612$ rekaman; setelah penghapusan duplikasi $n = 98$, tersisa $n = 514$ artikel untuk tahap penyaringan judul dan abstrak.



Gambar 2. Alur Seleksi Literatur SLR (PRISMA-like) dan Pembentukan Dataset untuk Analisis VOSviewer.

Gambar 2 menampilkan tahapan seleksi literatur mulai dari identifikasi awal pada database, penghapusan duplikasi, penyaringan judul dan abstrak, penilaian kelayakan teks penuh, hingga penetapan studi terpilih (*included studies*). Studi yang terpilih digunakan untuk dua keluaran analisis: sintesis tematik SLR dan pembentukan dataset metadata untuk pemetaan bibliometrik menggunakan VOSviewer (misalnya *co-occurrence*, *co-citation*, dan *bibliographic coupling*).

Kriteria inklusi mencakup artikel *peer-reviewed* dari jurnal bereputasi, buku akademik, dan prosiding utama yang secara eksplisit membahas *strategic agility*, *organizational resilience*, atau *dynamic capabilities* pada level organisasi/industri. Artikel juga harus relevan dengan konteks manajemen, bisnis, atau operasi organisasi serta menyediakan definisi/argumen konseptual yang dapat dikoding dalam sintesis tematik. Kriteria eksklusi meliputi artikel populer non-ilmiah, publikasi tanpa proses *peer review*, studi yang membahas resiliensi individual/psikologis murni tanpa implikasi organisasi, serta dokumen duplikat atau teks penuh yang tidak tersedia. Pada tahap *screening* judul dan abstrak, $n = 514$ artikel disaring dan $n = 392$ dikeluarkan karena tidak relevan atau tidak memenuhi kriteria. Selanjutnya, $n = 122$ artikel dinilai pada tahap kelayakan (*full-text eligibility*); $n = 74$ dikeluarkan karena fokus tidak langsung pada mekanisme agility–resilience, definisi/operasionalisasi tidak memadai, atau konteks tidak organisasi. Dengan demikian, $n = 48$ studi ditetapkan sebagai *included studies* dan digunakan untuk sintesis tematik SLR.

Analisis dilakukan dalam dua lapis. Pertama, sintesis kualitatif dilakukan melalui *thematic analysis* dengan skema *coding* yang mencakup: definisi agility, dimensi agility, dimensi resiliensi (*robustness–recoverability–adaptability–transformability*), mekanisme penghubung (*early warning*, *realokasi sumber daya*, *pembelajaran berkelanjutan*, *pembaruan model bisnis*), serta faktor kontekstual yang memoderasi hubungan *agility–resilience* (*turbulensi*, *kapabilitas digital*, *budaya*, *struktur*, *industri/regulasi*). Kedua, untuk memperkuat gambaran struktur tema dan jaringan pengetahuan, metadata bibliografis dari studi terpilih diekspor (format RIS/CSV/BibTeX) untuk dianalisis menggunakan VOSviewer. Analisis VOSviewer dilakukan pada $n = 48$ studi untuk memetakan *co-occurrence* kata kunci, *co-citation* (penulis/jurnal), serta *bibliographic coupling*, sehingga terbentuk peta kluster, kepadatan, dan hubungan antartema yang mendukung proses sintesis konseptual.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dimensi *Strategic Agility*

Hasil *systematic literature review* (SLR) ini—berangkat dari rumusan masalah tentang mekanisme kausal *agility* → *long-term resilience*, kondisi konteks, dan dimensi agility yang paling menentukan—menunjukkan pola tematik yang relatif stabil. Melalui *thematic coding* pada literatur inti, *strategic agility* paling sering dirumuskan sebagai meta-kapabilitas yang mencakup kepekaan strategis (*strategic sensitivity/sensing*), kohesi kepemimpinan untuk keputusan cepat (*leadership unity/fast decision*), dan keluwesan alokasi sumber daya (*resource fluidity*), yang bekerja sebagai “mesin” pembaruan strategi dan model bisnis (Doz & Kosonen, 2010). Temuan ini diposisikan sejalan dengan kerangka resiliensi sebagai kapabilitas bertahap—*anticipation*, *coping*, dan *adaptation*—yang menekankan bahwa ketahanan organisasi dibangun melalui kesiapsiagaan, kemampuan bertahan saat gangguan, serta pembelajaran pascakejadian (Duchek, 2020). Untuk memperjelas keterhubungan antarkonsep dan menyiapkan landasan bagi proposisi penelitian, sintesis dimensi agility dan jalur mekanismenya divisualisasikan dalam gambar dibawah ini



Gambar 2. Model Konseptual Integratif.

Pada dimensi *strategic sensing*, literatur menggambarkan kemampuan organisasi membaca perubahan pasar/teknologi sebagai kapasitas menangkap sinyal relevan lebih awal, membingkai perhatian manajerial, serta menghasilkan *early warning* yang meningkatkan kesiapsiagaan strategis (Doz & Kosonen, 2010). Secara teoritis, dimensi ini beririsan dengan komponen *sensing* dalam *dynamic capabilities*, yaitu kemampuan mengidentifikasi peluang/ancaman dan mengorkestrasi informasi sebelum kompetitor, sehingga organisasi tidak semata reaktif, tetapi mampu mengakumulasi ketahanan preventif (Teece, 2007). Dalam kerangka resiliensi, *strategic sensing* terutama memperkuat fase *anticipation*, karena kualitas *sensemaking* menentukan ketepatan skenario, penataan portofolio risiko, dan kesiapan opsi respons—yang pada akhirnya menurunkan kedalaman dampak ketika gangguan terjadi (Duchek, 2020). Karena itu, pada Gambar 1, *strategic sensing* diarahkan ke mekanisme *early warning*–*risk mitigation* sebagai jalur awal pembentukan ketahanan jangka panjang.

Dimensi kedua, *fast decision & resource fluidity*, muncul paling kuat ketika organisasi memasuki fase tekanan tinggi. Literatur menekankan bahwa kecepatan keputusan tidak hanya soal “cepat”, tetapi juga soal kohesi dan keselarasan pimpinan agar organisasi terhindar dari tarik-menarik kepentingan yang memperlambat respons (Doz & Kosonen, 2010). Sementara itu, *resource fluidity* menekankan kapasitas untuk memindahkan aset, orang, dan anggaran secara cepat ke prioritas baru, terutama pada proses yang paling kritical bagi kontinuitas operasi. Dalam perspektif resiliensi, kombinasi dua dimensi ini paling langsung menopang fase *coping*, karena organisasi dapat mempertahankan fungsi inti dan memperpendek *time-to-recovery* melalui realokasi sumber daya yang tepat waktu (Duchek, 2020). Bukti pada konteks Indonesia juga menunjukkan bahwa pemicu digital (ICT) dapat mempercepat kelincahan organisasi dan respons operasional UMKM, walau jalur menuju ketahanan jangka panjang sering belum dipertegas secara mekanistik (Qosasi et al., 2019). Dalam Gambar 1, jalur ini direpresentasikan melalui mekanisme *resource reallocation*–*operational continuity* yang mengarah terutama ke *outcome recoverability*.

Dimensi ketiga, *strategic reconfiguration*, menandai pergeseran dari “pulih” menuju *adapt–transform*. Literatur *agility* menegaskan bahwa pembaruan model bisnis dan transformasi sering menjadi keluaran strategis dari ketangkasan, yang diwujudkan lewat perombakan struktur, proses, serta portofolio (Doz & Kosonen, 2010). Di sisi lain, kerangka kapabilitas dinamis menjelaskan bahwa keunggulan jangka panjang pada lingkungan dinamis ditentukan oleh kemampuan *reconfiguring/transforming*—mengatur ulang aset dan kompetensi untuk konfigurasi baru yang lebih sesuai dengan perubahan rezim (Teece, 2007). Dalam kerangka resiliensi, tahap *adaptation* menuntut inovasi, penyusunan ulang kompetensi,

dan pembaruan rutinitas pascakrisis sehingga organisasi tidak kembali ke “normal lama”, melainkan bergerak menuju konfigurasi yang lebih tahan terhadap gangguan berikutnya (Duchek, 2020).

Dimensi keempat, stakeholder agility, memperluas makna agility dari internal menjadi ekosistem: kemampuan menata ulang relasi dengan pelanggan, mitra, dan regulator untuk menjaga legitimasi, akses sumber daya, serta kelancaran koordinasi saat ketidakpastian meningkat. Temuan SLR mengindikasikan bahwa efektivitas sensing, keputusan cepat, dan reconfiguration sering meningkat ketika organisasi memiliki kemampuan adaptif dalam mengelola ekspektasi dan dukungan pemangku kepentingan. Di sini, stakeholder agility berperan sebagai penguat yang memudahkan pemulihan sekaligus memperlancar transformasi—karena dukungan eksternal dapat menurunkan hambatan perubahan dan mempercepat penyesuaian penawaran/operasi (Alkandi et al., 2024).

Dimensi Long-Term Organizational Resilience

Dimensi *long-term organizational resilience* dalam literatur semakin dipahami sebagai spektrum kemampuan yang melampaui “kembali normal”, yakni menjaga fungsi inti (*robustness*), memulihkan kinerja (*recoverability*), menyesuaikan cara kerja secara berkelanjutan (*adaptability*), hingga mengubah model bisnis ketika lingkungan menuntut lompatan kapabilitas (*transformability*). Kerangka ini sejalan dengan *resilience thinking* yang menempatkan *adaptability* dan *transformability* sebagai aspek yang saling terkait dalam sistem kompleks—ketika tekanan berulang memaksa organisasi memilih antara mempertahankan konfigurasi lama atau membangun konfigurasi baru yang lebih relevan (Folke et al., 2010). Dalam konteks studi pustaka sistematis, dimensi-dimensi ini dapat diposisikan sebagai “outcome konseptual” yang dicari konsistensinya di berbagai rumpun literatur (manajemen strategis, operasi, *risk*, dan sistem sosio-teknis), sehingga SLR tidak berhenti pada definisi tetapi menuntut penjelasan jalur kapabilitas lintas fase gangguan (Hepfer & Lawrence, 2022).

Pada dimensi *robustness*, temuan lintas studi menunjukkan bahwa ketahanan jangka panjang berawal dari kapasitas menyerap gangguan tanpa penurunan fungsi yang fatal: *preparedness*, redundansi, deteksi, dan respons menjadi prasyarat agar organisasi tidak “runtuh” saat intensitas krisis meningkat (Rehak et al., 2018). *Robustness* juga sering diposisikan sebagai resiliensi “absorptif”: organisasi menjaga stabilitas melalui penguatan struktur, perlindungan proses kritis, dan pemantapan standar operasi inti (Rehak et al., 2018). Namun, literatur mutakhir menegaskan bahwa jalur absorptif tidak selalu inferior dibanding jalur adaptif; organisasi bisa mencapai resiliensi tinggi melalui penyesuaian kecil di sekitar

equilibrium yang relatif stabil, terutama bila terdapat kemampuan mengelola risiko dan menata ulang konfigurasi sumber daya secara selektif (Grego et al., 2024).

Pada dimensi *recoverability*, literatur menekankan kecepatan dan kualitas pemulihan kinerja—bukan hanya pemulihan output, tetapi juga pemulihan koordinasi lintas fungsi, pemulihan rantai pasok, dan pemulihan kepercayaan pemangku kepentingan (Patriarca et al., 2018). Sejumlah studi menempatkan *recoverability* sebagai pasangan konseptual *robustness*: jika *robustness* mengurangi *depth of performance drop*, *recoverability* mempersingkat *time-to-recovery* melalui perbaikan komponen, realokasi sumber daya, dan pembelajaran pascakejadian (Patriarca et al., 2018). Kerangka penilaian resiliensi yang menekankan “respond–monitor–learn–anticipate” memperkuat argumen bahwa pemulihan yang efektif mensyaratkan umpan balik operasional yang rapi agar organisasi mengurangi pengulangan kegagalan serupa (Patriarca et al., 2018). Dalam SLR, *recoverability* karenanya relevan dikoding pada: (a) prosedur pemulihan (BCP, *contingency planning*), (b) kapabilitas koordinasi pemulihan (lintas unit/mitra), (c) keputusan saat *downtime*, serta (d) indikator pemulihan (waktu pulih, tingkat layanan pulih, kualitas pulih).

Pada dimensi *adaptability* dan *transformability*, SLR umumnya menemukan dua ide kunci. Pertama, resiliensi bersifat heterogen: ada bentuk fungsional (menjaga layanan), operasional (menata ulang aktivitas), dan strategis (mengamankan arah jangka panjang) (Hepfer & Lawrence, 2022). *Adaptability* banyak muncul pada wilayah operasional—perbaikan proses, inovasi inkremental, dan pembaruan kapabilitas agar organisasi “selaras” dengan turbulensi (Folke et al., 2010). *Transformability*, sebaliknya, dominan pada wilayah strategis—perubahan model bisnis, reposisi portofolio, dan penataan ulang arsitektur nilai ketika tekanan lingkungan membuat konfigurasi lama tidak lagi memadai (Grego et al., 2024). Kedua, *robustness–recoverability* saja sering tidak cukup untuk *long-term resilience*; organisasi perlu mengintegrasikan pembelajaran dan antisipasi agar adaptasi menjadi rutin, serta transformasi terjadi ketika sinyal “pergeseran rezim” (teknologi, regulasi, atau preferensi pasar) makin kuat (Folke et al., 2010; Grego et al., 2024).

Mekanisme agility mendorong resilience jangka panjang

Mekanisme pertama yang paling konsisten muncul dalam sintesis literatur ialah *strategic agility* sebagai “early warning system”. Dalam kerangka *dynamic capabilities*, organisasi yang lincah secara strategis membangun rutinitas *scanning* dan interpretasi sinyal lemah sehingga perhatian manajerial lebih cepat “terkunci” pada ancaman maupun peluang yang relevan. Temuan konseptual menunjukkan bahwa praktik skenario dan *early warning scanning* bukan sekadar alat perencanaan, melainkan kapabilitas yang membentuk cara pimpinan

memprioritaskan isu, mengurangi *blind spot*, dan mempercepat *sensemaking* sebelum guncangan menjadi krisis penuh (Ramírez et al., 2013). Pada level ketahanan, literatur menguatkan bahwa kapasitas mengidentifikasi prekursor krisis menjadi prasyarat bagi ketahanan jangka panjang, karena organisasi dapat menekan volatilitas dampak melalui koreksi dini atas kecenderungan maladaptif (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Ketika mekanisme peringatan dini ini diposisikan dalam *systematic literature review*, tema yang berulang ialah: sensing yang kuat menghasilkan *risk picture* yang lebih mutakhir, sehingga opsi respons lebih luas dan biaya penyesuaian lebih rendah. Pola tersebut menjadi fondasi logis untuk mekanisme berikutnya: re-alokasi sumber daya yang menjaga kontinuitas operasi.

Mekanisme kedua ialah agility → resource reallocation → kontinuitas operasi, yaitu kemampuan memindahkan sumber daya lintas unit dengan cepat untuk menjaga layanan inti tetap berjalan saat gangguan berulang. Literatur *business continuity* menekankan bahwa ketahanan tidak hanya ditentukan rencana formal, melainkan kombinasi faktor pengaruh ketahanan (*resilience influence factors*) yang memungkinkan organisasi menyeimbangkan pengendalian, improvisasi, dan koordinasi lintas fungsi ketika situasi berubah cepat (Steen et al., 2024). Dari perspektif kapabilitas dinamis, re-alokasi ini berfungsi sebagai jembatan antara “membaca perubahan” dan “mengeksekusi respons”, karena keputusan cepat tanpa keluwesan sumber daya akan berakhir sebagai *paper agility*.

Mekanisme ketiga ialah agility → continuous learning → pembaruan kompetensi dan rutinitas, yang menjelaskan mengapa efek agility dapat bertahan lintas siklus krisis. Sintesis pada tema pembelajaran organisasi menunjukkan bahwa *scanning* lingkungan sering tidak bekerja langsung terhadap ketahanan; efeknya mengalir melalui pembelajaran dan inovasi—organisasi menangkap informasi, mengolahnya menjadi pengetahuan, lalu mengubah proses menjadi lebih adaptif (YahiaMarzouk & Jin, 2023). Artinya, agility yang produktif bukan hanya kecepatan bergerak, melainkan kemampuan membangun *learning loops* yang memutakhirkan prosedur, peran, dan kapabilitas inti secara berkelanjutan. Pada sisi ketahanan, literatur menempatkan pembelajaran sebagai pengungkit untuk meningkatkan *recoverability* dan *adaptability*, sebab organisasi yang belajar lebih cepat cenderung memperbaiki kesalahan respons, menginstitusikan praktik yang efektif, dan menghindari pengulangan pola gagal.

Mekanisme keempat yang menjadi puncak integrasi ialah agility → business model renewal → transformasi saat krisis multiperiode, yang membuat ketahanan benar-benar *long-term*. Literatur menegaskan bahwa ketahanan jangka panjang bukan hanya pemulihan, melainkan kemampuan mengubah konfigurasi nilai ketika lingkungan berubah secara struktural (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Bukti konseptual menempatkan *strategic*

change toward resilience sebagai proses yang menuntut re-konfigurasi berulang atas portofolio, arsitektur proses, dan logika penciptaan nilai—di sinilah agility berperan sebagai enabler transformasi (Mueller-Saegebrecht et al., 2025). Kerangka *hybrid literature review* juga menunjukkan bahwa ketahanan sering bersenyawa dengan agenda keberlanjutan dan pembaruan strategi, karena organisasi perlu menata ulang hubungan dengan pemangku kepentingan, risiko rantai pasok, serta legitimasi sosial untuk bertahan dan tumbuh (Ciasullo et al., 2024).

Kondisi kontekstual yang memoderasi hubungan agility–resilience

Hasil *systematic literature review* (SLR) pada tema moderator menunjukkan bahwa hubungan *strategic agility* → *long-term organizational resilience* tidak bersifat universal, melainkan kontekstual. Dengan *coding* tematik terhadap artikel-artikel inti, pola yang berulang adalah: agility lebih mudah “terkonversi” menjadi resiliensi ketika organisasi menghadapi turbulensi lingkungan yang tinggi, karena kebutuhan *sensing* dan penyesuaian keputusan meningkat dan membuat rutinitas agility menjadi bernilai strategis (Jansen et al., 2006). Temuan ini konsisten dengan rumusan masalah penelitian Anda tentang “kapan/di kondisi apa” agility efektif; SLR memperlihatkan bahwa pada lingkungan stabil, agility cenderung dipersepsi sebagai biaya koordinasi (misalnya eksperimen berlebihan), sedangkan pada lingkungan dinamis ia menjadi sumber keunggulan adaptif yang menurunkan *time-to-recovery* dan meningkatkan *adaptability*.

Moderator kedua yang dominan adalah kapabilitas digital dan data analytics, yang dalam banyak studi diposisikan sebagai infrastruktur pengungkit agility. Literatur menekankan bahwa investasi TI dan kemampuan digital menghasilkan *digital options*—pilihan strategis yang memperbesar keluwesan organisasi untuk mengubah proses, kanal, dan konfigurasi sumber daya secara cepat (Sambamurthy et al., 2003). Dalam sintesis SLR, pola kausal yang terlihat adalah: digitalisasi mempercepat pengumpulan sinyal (data), mempercepat koordinasi keputusan, dan memperluas ruang *resource reallocation*, sehingga mekanisme agility (*sensing–decision speed–resource fluidity*) lebih mudah menghasilkan *robustness* dan *recoverability*. Pada level strategi, kerangka *digital business strategy* menegaskan bahwa penyatuan strategi dan kemampuan digital mempercepat pembaruan nilai dan model bisnis, yang merupakan inti dari *transformability* (Bharadwaj et al., 2013). Maka, kapabilitas digital berperan sebagai moderator penguat: tanpa data analytics dan arsitektur digital yang memadai, agility berisiko menjadi “respons cepat” yang kurang presisi dan sulit diskalakan menjadi ketahanan jangka panjang.

Moderator ketiga berkaitan dengan budaya organisasi—khususnya *psychological safety* dan kolaborasi—karena mekanisme agility sangat bergantung pada pembelajaran dan pertukaran informasi lintas fungsi. Sintesis SLR menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat keamanan psikologis tinggi lebih cepat memperbaiki keputusan, menguji asumsi, dan menginstitusikan pembelajaran pascakejadian; kondisi ini memperkuat jalur agility → *continuous learning* → resiliensi jangka panjang (Edmondson, 1999). Ketika budaya kolaboratif kuat, *early warning* menjadi lebih kaya (sinyal tidak tertahan), dan proses realokasi sumber daya lebih minim friksi karena norma “kerja lintas unit” sudah mapan.

Moderator keempat adalah struktur organisasi (sentralisasi vs desentralisasi) serta karakter industri dan tekanan regulasi. Sintesis menunjukkan pola *trade-off*: sentralisasi dapat mempercepat konsistensi keputusan saat krisis, tetapi sering melemahkan eksplorasi dan respons lokal yang diperlukan ketika perubahan sangat cepat; sebaliknya desentralisasi meningkatkan kelincihan unit, namun butuh mekanisme integrasi agar tidak fragmentatif (Jansen et al., 2006). Pada industri *high-tech*, siklus inovasi yang pendek membuat agility lebih mudah berujung pada *adaptability* dan *transformability*; sementara pada industri tradisional/berregulasi ketat, agility cenderung “dibatasi” sehingga jalur paling realistis menuju resiliensi sering melalui *robustness* dan *recoverability* (Bharadwaj et al., 2013).

Sintesis model konseptual pada kajian ini menempatkan *strategic agility* sebagai kapabilitas payung yang bekerja melalui empat dimensi utama—*strategic sensing*, *fast decision & resource fluidity*, *strategic reconfiguration*, dan *stakeholder agility*—untuk membentuk *long-term organizational resilience* yang terwujud pada *robustness*, *recoverability*, *adaptability*, dan *transformability*. Berdasarkan hasil SLR, hubungan agility–resilience tidak dipahami sebagai relasi langsung semata, melainkan sebagai rangkaian mekanisme prosedural: (1) peningkatan kualitas peringatan dini dan *sensemaking*, (2) mobilisasi sumber daya untuk menjaga kontinuitas fungsi kritikal, (3) pembelajaran berkelanjutan yang menginstitusikan rutinitas adaptif, dan (4) pembaruan model bisnis sebagai respons terhadap pergeseran rezim lingkungan.

Pada mekanisme awal, *strategic sensing* berperan sebagai fondasi resilience karena memperkuat kemampuan organisasi membaca sinyal lemah, memetakan risiko, dan menyiapkan opsi respons sebelum gangguan meningkat. Oleh sebab itu, proposisi yang relevan dapat dirumuskan sebagai: P1: Strategic sensing meningkatkan *robustness* dan *adaptability* melalui penguatan sistem peringatan dini, pemrosesan informasi, dan kesiapan respons. Proposisi ini menegaskan jalur kausal yang logis: sensing yang tajam meningkatkan *preparedness*, memperkaya alternatif tindakan, dan mengurangi biaya penyesuaian. Di fase

krisis, dimensi *fast decision & resource fluidity* menjadi pengungkit *recoverability* karena organisasi yang mampu membuat keputusan cepat dan mengalihkan sumber daya ke aktivitas kritikal akan memendekkan waktu pemulihan serta menekan kedalaman penurunan kinerja. Maka, P2: Resource fluidity memperkuat *recoverability* melalui realokasi cepat sumber daya pada proses kritikal dan koordinasi lintas fungsi, sekaligus menunjukkan bahwa ketahanan tidak berdiri pada rencana formal semata, melainkan kapasitas eksekusi yang bergerak cepat tetapi terarah.

Sintesis SLR juga menunjukkan bahwa resilience jangka panjang mensyaratkan lebih dari pemulihan; organisasi perlu mengubah konfigurasi kapabilitas ketika turbulensi berulang memunculkan ketidakcocokan strategi. Di sini, *strategic reconfiguration* diposisikan sebagai dimensi yang paling dekat dengan *transformability* karena melibatkan perombakan struktur, proses, portofolio, serta logika penciptaan nilai. Karena itu, P3: Reconfiguration capability mendorong *transformability* melalui pembaruan model bisnis, rekombinasi kapabilitas, dan penataan ulang portofolio strategi. Proposisi ini relevan dengan tujuan penelitian untuk menautkan agility pada “bounce forward”, bukan hanya “bounce back”. Selain itu, *stakeholder agility* berperan sebagai mekanisme penguat yang membantu organisasi mempertahankan legitimasi, akses sumber daya, dan kolaborasi ekosistem—faktor yang memperbesar peluang sukses pada proses reconfiguration. Dengan demikian, proposisi tambahan yang dapat melengkapi model adalah: P4: Stakeholder agility memperkuat hubungan antara strategic reconfiguration dan *transformability* melalui dukungan ekosistem dan penyelarasan ekspektasi pemangku kepentingan.

Agar framework benar-benar menjawab pertanyaan “kapan/di kondisi apa” agility efektif membangun resilience, temuan SLR menegaskan pentingnya variabel moderasi. Oleh karena itu, proposisi moderasi dapat dirumuskan sebagai: P5: Efek strategic agility terhadap *long-term organizational resilience* lebih kuat pada lingkungan dengan turbulensi tinggi, karena kebutuhan sensing, respons cepat, dan pembelajaran adaptif meningkat. P6: Kapabilitas digital dan data analytics memperkuat pengaruh strategic agility terhadap resilience dengan meningkatkan kualitas sinyal, koordinasi keputusan, dan keluwesan realokasi sumber daya. P7: Budaya organisasi yang aman secara psikologis dan kolaboratif memperkuat jalur agility→continuous learning→resilience karena mempercepat koreksi kesalahan dan institusionalisasi pembelajaran. P8: Struktur yang menyeimbangkan desentralisasi (respons lokal) dan integrasi (keselarasan strategis) memperkuat pengaruh agility terhadap resilience terutama pada industri yang cepat berubah, sedangkan pada industri berregulasi ketat pengaruhnya cenderung lebih dominan pada *robustness* dan *recoverability* daripada

transformability. Dengan rangkaian proposisi ini, model konseptual menjadi peta yang siap diuji pada riset berikutnya dan sekaligus memberikan pedoman praktis bagaimana organisasi merancang kapabilitas agility untuk membangun ketahanan jangka panjang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa *strategic agility* berfungsi sebagai kapabilitas strategis yang membentuk *long-term organizational resilience* melalui rangkaian proses yang saling terhubung: *sensing–decision–resource fluidity–reconfiguration–learning–renewal*. Sintesis tematik menunjukkan bahwa ketahanan jangka panjang tidak cukup dipahami sebagai “bertahan” atau sekadar “pulih”, melainkan spektrum kemampuan yang mencakup *robustness* (menyerap guncangan dan menjaga fungsi inti), *recoverability* (memulihkan kinerja dan legitimasi), *adaptability* (membuat penyesuaian berulang berbasis pembelajaran), hingga *transformability* (mengubah arsitektur dan model bisnis saat terjadi pergeseran rezim). Dimensi agility—*strategic sensing*, kecepatan keputusan dan keluwesan sumber daya, *strategic reconfiguration*, serta *stakeholder agility*—terbukti dalam literatur berkontribusi pada resilience bukan secara langsung, tetapi melalui mekanisme penghubung yang menjelaskan “bagaimana” dan “mengapa” ketahanan dapat terakumulasi lintas krisis multiperiode: sistem peringatan dini memperkaya opsi respons dan menekan biaya penyesuaian; realokasi sumber daya menjaga kontinuitas proses kritikal serta memperpendek waktu pemulihan; pembelajaran berkelanjutan menginstitusikan rutinitas adaptif yang mencegah pengulangan kegagalan; dan pembaruan model bisnis memungkinkan organisasi tidak hanya *bounce back* tetapi *bounce forward* ketika lingkungan berubah secara struktural. Kontribusi utama artikel ini adalah model konseptual integratif beserta proposisi-proposisi yang mengurai jalur kausal, kondisi batas, dan dimensi agility yang paling menentukan, sehingga menutup celah literatur yang selama ini memisahkan kajian agility dan resilience.

DAFTAR REFERENSI

- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.3>

- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, 58(4), 36–58. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.36>
- Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., & Petersen, K. J. (2014). A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 55–73. <https://doi.org/10.1111/jscm.12050>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brusset, X., & Teller, C. (2017). Supply chain capabilities, risks, and resilience. *International Journal of Production Economics*, 184, 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.09.008>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., & Chow, W. S. (2014). IT capability and organizational performance: The roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326–342. <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.4>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE handbook of organizational research methods* (pp. 671–689). <https://doi.org/10.4135/9781848607191>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Folke, C. (2010). Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4), 20. <https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Hagen, B., Denicolai, S., & Zucchella, A. (2024). The balancing act: Organizational agility in fast-growing firms. *Technovation*, 129, 102901. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102901>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and

- organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- 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>
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (Eds.). (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. <https://doi.org/10.1201/9781315257408>
- James, S. D., Leiblein, M. J., & Lu, S. (2013). How firms capture value from their innovations. *Journal of Management*, 39(5), 1123–1155. <https://doi.org/10.1177/0149206313488211>
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143. <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>
- Prayogi, J., & Wibowo, A. (2022). The effect of resource complementarity on a company's performance post-merger and acquisition: The moderating role of merger and acquisition experience. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 24(3), 245–268. <https://doi.org/10.22146/gmaibj.74521>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). <https://doi.org/10.13140/2.1.2654.4320>

- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245–1264. <https://doi.org/10.1177/0170840614546155>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, 81–123. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(99\)21006-8](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(99)21006-8)
- Wieland, A., & Wallenburg, C. M. (2013). The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(4), 300–320. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2012-0243>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>