

REKONSTRUKSI MODEL AMBIDEXTROUS LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL AGILITY PADA UMKM DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL : TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS BERBASIS PRISMA

Yusuf Arifin¹; Tita Setiawati²; Wandy Zulkarnaen³; Tetty Sufianty Zafar⁴
Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia^{1,2}; Universitas Muhammadiyah Bandung,
Bandung, Indonesia³; Universitas Muhammadiyah Sukabumi, Sukabumi, Indonesia⁴
Email : yusufarifin@unpas.ac.id¹; tita.setiawati@unpas.ac.id²;
wandy.zulkarnaen@umbandung.ac.id³; tetty@ummi.ac.id⁴

ABSTRAK

Transformasi digital telah meningkatkan kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis, sehingga menuntut organisasi, khususnya Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi melalui *organizational agility*. Penelitian ini bertujuan untuk merekonstruksi model konseptual hubungan antara *ambidextrous leadership* dan *organizational agility* dengan mengintegrasikan peran variabel mediasi dan moderasi dalam konteks UMKM. Pendekatan yang digunakan adalah *Systematic Literature Review (SLR)* berbasis PRISMA terhadap 32 artikel terindeks Scopus yang dipilih dari 124 artikel yang relevan. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh *ambidextrous leadership* terhadap *organizational agility* bersifat tidak langsung dan dari hasil rekonstruksi model pengaruh kedua variabel tersebut dapat dimediasi oleh *innovation capability* sebagai mekanisme utama yang mentransformasikan eksplorasi dan eksploitasi menjadi respons adaptif organisasi. Selain itu, *digital orientation* dan *environmental dynamism* dapat diperankan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan tersebut. Temuan penelitian ini menghasilkan model konseptual integratif berbasis *mechanism-based explanation* yang tidak hanya memperkaya literatur kepemimpinan dan agility, tetapi juga memberikan kontribusi kontekstual pada UMKM di era transformasi digital.

Kata Kunci : *Ambidextrous Leadership; Organizational Agility; Innovation Capability; Digital Orientation; environmental dynamism; UMKM; Transformasi Digital*

ABSTRACT

Digital transformation has increased the complexity and dynamics of the business environment, requiring organizations, particularly Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs), to possess high adaptability through organizational agility. This study aims to reconstruct a conceptual model of the relationship between ambidextrous leadership and organizational agility by integrating the role of mediating and moderating variables in the MSME context. The approach used was a PRISMA-based Systematic Literature Review (SLR) of 32 Scopus-indexed articles selected from 124 relevant articles. The analysis results indicate that the influence of ambidextrous leadership on organizational agility is indirect, and the model reconstruction suggests that the influence of these two variables can be mediated by innovation capability as the primary mechanism transforming exploration and exploitation into adaptive organizational responses. Furthermore, digital orientation and environmental dynamism can act as moderating variables that strengthen this relationship. The findings of this study produce an integrative conceptual model based on mechanism-based explanations that not only enriches the leadership and agility literature but also provides contextual contributions to MSMEs in the era of digital transformation.

Keywords : *Ambidextrous Leadership; Organizational Agility; Innovation Capability; Digital Orientation; environmental dynamism; MSMEs; Digital Transformation*

PENDAHULUAN

Percepatan transformasi digital dalam beberapa tahun terakhir telah mengubah secara signifikan cara organisasi beroperasi, bersaing, dan menciptakan nilai. Lingkungan bisnis yang sebelumnya relatif stabil kini bergeser menjadi semakin dinamis, tidak pasti, dan kompleks. Dalam kondisi tersebut, organisasi dituntut tidak hanya efisien, tetapi juga adaptif terhadap perubahan yang berlangsung secara cepat dan berkelanjutan. Konsep *organizational agility* kemudian muncul sebagai kapabilitas strategis yang memungkinkan organisasi merespons perubahan secara fleksibel dan tepat waktu (Teece, 2007; Overby et al., 2006). Agility dalam hal ini tidak semata-mata berkaitan dengan kecepatan, melainkan mencerminkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan strategi, struktur, dan proses bisnis secara simultan.

Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), tuntutan untuk menjadi organisasi yang *agile* menghadirkan dilema tersendiri. Di satu sisi, Karakteristik UMKM yang cenderung fleksibel secara struktural memberikan keunggulan dalam merespons dinamika pasar secara cepat. Namun, disisi lain UMKM kerap memiliki keterbatasan internal, seperti minimnya sumber daya, rendahnya adopsi teknologi, serta belum optimalnya sistem manajerial, yang pada akhirnya menghambat pembentukan kapabilitas adaptif secara berkelanjutan (Zahra et al., 2006; Teece, 2007; Rauch et al., 2009). Kondisi ini menempatkan kepemimpinan sebagai faktor krusial yang menentukan arah dan kemampuan organisasi UMKM dalam merespons perubahan. Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kepemimpinan tidak lagi dipandang sekadar sebagai fungsi pengendalian, tetapi sebagai mekanisme strategis dalam membangun kapabilitas organisasi yang dinamis. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan antara eksplorasi inovasi dan eksploitasi efisiensi. Konsep *ambidextrous leadership* menjadi relevan karena mampu mengintegrasikan kedua dimensi tersebut (O'Reilly & Tushman, 2013). Meskipun demikian, hubungan antara *ambidextrous leadership* dan *organizational agility* belum sepenuhnya terjelaskan secara komprehensif dalam literatur. Sejumlah penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara keduanya, namun sebagian besar studi mengindikasikan bahwa hubungan tersebut tidak berlangsung secara langsung. Kepemimpinan cenderung bekerja melalui kapabilitas internal organisasi,

Berdasarkan telaah literatur, terdapat beberapa *research gap* yang mendasari pentingnya penelitian ini. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu masih mengkaji *ambidextrous leadership* dan *organizational agility* secara terpisah atau parsial, sehingga belum menghasilkan kerangka konseptual yang integratif. Kedua, penelitian empiris yang ada didominasi oleh konteks perusahaan besar di negara maju, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan karakteristik UMKM di negara berkembang yang memiliki keterbatasan sumber daya dan

tingkat kesiapan digital yang beragam. Ketiga, mekanisme hubungan antara kepemimpinan dan agility masih belum dijelaskan secara mendalam, khususnya terkait peran variabel mediasi dan moderasi dalam menjelaskan proses tersebut. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk merekonstruksi model konseptual yang menjelaskan hubungan antara *ambidextrous leadership* dan *organizational agility* pada UMKM di era transformasi digital.

TINJAUAN PUSTAKA

Ambidextrous Leadership dalam Perspektif Kepemimpinan Kontemporer

Dalam perkembangan literatur kepemimpinan modern, *ambidextrous leadership* semakin dipandang sebagai pendekatan yang relevan dalam menghadapi kompleksitas organisasi yang dinamis. Konsep ini berakar pada gagasan eksplorasi dan eksploitasi yang diperkenalkan oleh March (1991), yang kemudian dikembangkan dalam konteks kepemimpinan sebagai kemampuan pemimpin untuk secara simultan mendorong inovasi sekaligus menjaga stabilitas operasional (O'Reilly & Tushman, 2013).

Seiring dengan perkembangan penelitian, kepemimpinan ambidekstrus tidak lagi dipahami sekadar sebagai kombinasi dua gaya kepemimpinan, melainkan sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan pemimpin menavigasi kontradiksi antara tuntutan inovasi dan efisiensi secara kontekstual (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015). Studi terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidekstrus memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan serta kinerja organisasi dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian (Li et al., 2022; Wang et al., 2023).

Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), konsep ini memperluas peran kepemimpinan dari sekadar pengarah operasional menjadi penggerak kapabilitas organisasi. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan.

Organizational Agility sebagai Kapabilitas Dinamis

Organizational agility merupakan konsep yang berkembang dari perspektif *dynamic capabilities*, yang menekankan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat dan adaptif (Teece, 2007). Dalam perkembangan mutakhir, agility tidak hanya mencerminkan kemampuan reaktif, tetapi juga kemampuan proaktif dalam mengantisipasi perubahan serta menciptakan peluang baru (Doz & Kosonen, 2010).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *organizational agility* memiliki hubungan yang erat dengan transformasi digital dan inovasi organisasi. Agility memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar dengan cepat serta menyesuaikan strategi bisnis secara berkelanjutan (Shamim et al., 2020; Dubey et al., 2021). Dalam konteks UMKM, agility

menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing karena organisasi kecil lebih rentan terhadap perubahan lingkungan yang tidak terduga (Pratono, 2018; Hidayat et al., 2023).

Namun demikian, agility tidak muncul secara spontan. Diperlukan mekanisme internal yang mampu menghubungkan orientasi strategis dengan kemampuan adaptif organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan memainkan peran penting dalam mengarahkan sumber daya dan proses organisasi agar mampu beradaptasi secara efektif.

Integrasi Teori Ambidexterity dan Organizational Agility

Konsep ambidexterity berakar dari pemikiran March 1991 *exploration exploitation* yang menekankan pentingnya keseimbangan antara *exploration* (inovasi, eksperimen) dan *exploitation* (efisiensi, optimalisasi). Kemampuan ini kemudian dikembangkan dalam kerangka *organizational ambidexterity* sebagai kapabilitas strategis untuk menghadapi perubahan lingkungan (Raisch and Birkinshaw 2008 *ambidexterity*; O'Reilly and Tushman 2013 *ambidexterity*).

Di sisi lain, *organizational agility* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat, fleksibel, dan adaptif (Overby et al 2006 *enterprise agility*; Lu and Ramamurthy 2011 *agility IT capability*). Agility sering dikaitkan dengan kemampuan *sensing*, *responding*, dan *adapting* terhadap dinamika lingkungan bisnis.

Integrasi kedua konsep ini dapat dijelaskan melalui perspektif *dynamic capabilities* dari Teece 2007. *Dynamic capabilities*, yang menyatakan bahwa organisasi harus mampu: *Sensing* peluang (eksplorasi), *Seizing* peluang (eksploitasi), *Transforming* organisasi (agility). Dengan demikian, *ambidexterity* merupakan fondasi internal, sedangkan *organizational agility* merupakan manifestasi eksternal dari kemampuan tersebut.

Penelitian empiris mulai menunjukkan hubungan ini. Misalnya, Waseel et al 2024 *ambidexterity agility* menemukan bahwa strategi *ambidextrous* mendorong penciptaan pengetahuan yang meningkatkan *agility* organisasi. Selain itu, Kortmann et al 2023 memperkenalkan konsep *agile ambidexterity*, yaitu integrasi simultan antara fleksibilitas dan efisiensi.

Lebih lanjut, peran kepemimpinan juga penting dalam integrasi ini. Li et al 2022 menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership* meningkatkan kemampuan inovasi, yang merupakan komponen penting dalam agility. Hal ini diperkuat oleh Rosing et al 2011 *leadership innovation* yang menekankan peran pemimpin dalam mengelola dualitas eksplorasi dan eksploitasi.

Dalam konteks digital, agility semakin diperkuat oleh transformasi digital. Studi seperti Ahmed et al 2022 *digital platform agility* dan Dubey et al 2021 *big data AI performance*

menunjukkan bahwa teknologi mempercepat hubungan antara *ambidexterity* dan *agility* melalui peningkatan kapabilitas organisasi.

Research Gap

Meskipun literatur mengenai *organizational ambidexterity* dan *organizational agility* telah berkembang pesat, sebagian besar penelitian masih memosisikan kedua konsep tersebut secara terpisah. Studi tentang *ambidexterity* cenderung berfokus pada keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi sebagai sumber keunggulan kompetitif (March 1991 exploration exploitation; Raisch and Birkinshaw 2008 ambidexterity), sementara penelitian tentang *agility* lebih menekankan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan secara cepat dan fleksibel (Overby et al 2006 enterprise agility; Lu and Ramamurthy 2011 agility IT capability). Meskipun terdapat upaya awal untuk mengintegrasikan keduanya, seperti konsep *agile ambidexterity* (Kortmann et al 2023) tentang *agile ambidexterity* dan temuan empiris terbaru (Waseel et al 2024) juga tentang *ambidexterity agility*, kedua penelitian tersebut masih bersifat terbatas dan belum menghasilkan kerangka konseptual yang komprehensif serta teruji secara luas.

Selain itu, kesenjangan penelitian juga terlihat pada kurangnya model empiris yang menguji mekanisme hubungan antara *ambidexterity* dan *organizational agility* secara lebih mendalam, khususnya dengan mempertimbangkan variabel mediasi dan moderasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh faktor seperti inovasi, *intellectual capital*, dan dinamika lingkungan (Ahmed et al 2022 digital platform agility; Clauss et al 2021 strategic agility; Dess and Beard 1984 environment). Namun, integrasi variabel-variabel tersebut dalam satu model penelitian masih jarang dilakukan, terutama dalam konteks UKM dan ekonomi berkembang. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu mengembangkan model integratif yang tidak hanya menjelaskan hubungan langsung antara *ambidexterity* dan *agility*, tetapi juga menguji peran variabel intervening dan kondisi kontekstual guna menghasilkan pemahaman yang lebih holistik.

Novelty

Kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada upaya integratif dalam menghubungkan konsep *organizational ambidexterity* dan *organizational agility* yang selama ini cenderung dikaji secara terpisah dalam literatur. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih fokus pada *ambidexterity* sebagai kemampuan eksplorasi–eksploitasi (March 1991 exploration exploitation; O'Reilly and Tushman 2013 ambidexterity) atau *agility* sebagai respons adaptif organisasi (Lu and Ramamurthy 2011 agility IT capability), studi ini mengembangkan kerangka konseptual yang menempatkan *ambidexterity* sebagai enabler utama bagi terciptanya *agility* melalui mekanisme mediasi inovasi serta mempertimbangkan peran moderasi

environmental dynamism. Selain itu, penelitian ini memperkaya perspektif *dynamic capabilities* (Teece 2007 *dynamic capabilities*) dengan menguji hubungan simultan antara *ambidexterity*, *innovation*, *agility*, dan *firm performance* dalam satu model empiris yang komprehensif, khususnya dalam konteks organisasi/UKM yang masih jarang dieksplorasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi kesenjangan teoritis tetapi juga memberikan kontribusi praktis dalam merancang strategi organisasi yang adaptif dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, bahwa penelitian ini tidak hanya menguji hubungan langsung, tetapi membangun **model multi-layered (independen–mediasi–moderasi–dependen)** yang menggabungkan:

- *Ambidexterity* → *Innovation Capability* → *Organizational Agility*
- Moderasi: *Digital Orientation & Environmental Dynamism*

Dengan demikian, model ini memberikan kontribusi baru baik secara teoritis (integrasi *dynamic capabilities*) maupun empiris (model komprehensif berbasis konteks digital dan lingkungan dinamis).

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020). Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* dengan mengacu pada pedoman **PRISMA** (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk memastikan proses penelusuran, seleksi, dan sintesis literatur dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan landasan konseptual yang kuat dalam pengembangan model penelitian berbasis sintesis empiris dari studi-studi terdahulu.

Strategi Penelusuran Literatur

Penelusuran literatur dilakukan pada database bereputasi internasional, yaitu Scopus dan Web of Science, dengan rentang waktu publikasi 2018–2024 untuk menangkap perkembangan terkini terkait *ambidextrous leadership*, *organizational agility*, dan transformasi digital. Kata kunci yang digunakan meliputi: “*ambidextrous leadership*”, “*organizational agility*”, “*innovation capability*”, “SMEs”, dan “*digital transformation*”. Kombinasi kata kunci dilakukan dengan operator Boolean (AND, OR) untuk meningkatkan relevansi hasil pencarian.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi:

- (1) artikel terindeks Scopus,
- (2) relevan dengan variabel penelitian,

(3) menggunakan pendekatan empiris atau konseptual yang jelas, dan

(4) dipublikasikan dalam jurnal bereputasi.

Adapun Kriteria eksklusi adalah artikel yang tidak memiliki relevansi langsung dengan topik, tidak tersedia dalam teks lengkap, atau berupa prosiding non-terindeks, sehingga dieliminasi dari analisis.

Proses Seleksi PRISMA

Proses pencarian literatur dilakukan melalui database bereputasi, seperti Scopus dan Web of Science, dengan menggunakan kata kunci yang relevan, yaitu “*ambidextrous leadership*”, “*organizational agility*”, “SMEs”, dan “*digital transformation*”. Pencarian dilakukan dengan bantuan operator Boolean (AND, OR) untuk memperluas dan mempersempit hasil pencarian sesuai kebutuhan penelitian.

Adapun tahapan seleksi literatur mengikuti empat tahap utama dalam PRISMA, yaitu *identification*, *screening*, *eligibility*, dan *included*. Setiap tahap dilakukan secara bertahap untuk memastikan bahwa artikel yang digunakan benar-benar relevan dan berkualitas tinggi. seleksi literatur dimulai dengan tahap identifikasi awal yang mengumpulkan total 124 artikel sebelum disaring untuk menghapus data ganda. Tahapan berikutnya mencakup penyaringan ketat dan evaluasi teks lengkap guna memastikan kelayakan setiap naskah yang ditemukan. Dari hasil penilaian tersebut, hanya artikel yang memenuhi kriteria inklusi spesifik yang dipertahankan untuk masuk ke tahap analisis akhir. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan pengurangan jumlah dokumen secara sistematis dari 124 menjadi hanya 32 artikel terpilih.

Tahapan PRISMA dalam Proses Seleksi Literatur

Lihat Gambar 1

Pembahasan

Daftar Literatur Akhir terpilih

Berikut daftar 32 literatur yang final terpilih, sebagai berikut : (Lihat Tabel 1.

Hasil Sintesis Literatur

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa *ambidextrous leadership* memiliki peran strategis dalam mendorong *organizational agility*, namun pengaruh tersebut tidak berlangsung secara langsung. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa kepemimpinan dalam organisasi modern bekerja melalui mekanisme internal yang kompleks, bukan hubungan linear sederhana. Dalam konteks ini, *innovation capability* muncul sebagai mekanisme kunci yang menjembatani hubungan antara orientasi kepemimpinan dan kemampuan adaptif organisasi. Pola ini konsisten dengan temuan empiris yang menunjukkan bahwa kepemimpinan *ambidekstrus* lebih efektif ketika mampu mendorong proses inovasi sebagai prasyarat terciptanya *agility* (Rosing et al., 2011; Li et al., 2022; Malik et al., 2024).

Secara konseptual, hasil ini sejalan dengan perspektif *dynamic capabilities* yang menekankan pentingnya proses internal organisasi dalam merespons perubahan lingkungan (Teece, 2007; Zahra et al., 2006). Kepemimpinan ambidekstrus berperan dalam menciptakan keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013), namun tanpa dukungan kapabilitas inovasi yang memadai, potensi tersebut tidak akan terkonversi menjadi kemampuan adaptif organisasi. Dengan demikian, *innovation capability* berfungsi sebagai mekanisme transformasional yang menghubungkan orientasi strategis dengan implementasi operasional dalam bentuk agility. Temuan ini juga diperkuat oleh studi yang menekankan bahwa kapabilitas inovasi merupakan determinan utama agility dalam organisasi modern (Wang & Ahmed, 2007; Clauss et al., 2021).

Dalam konteks UMKM, peran mediasi ini menjadi semakin krusial. Karakteristik UMKM yang umumnya memiliki keterbatasan sumber daya, struktur organisasi yang sederhana, serta dominasi peran pemilik dalam pengambilan keputusan menyebabkan proses internal organisasi menjadi faktor kunci dalam menentukan kemampuan adaptasi. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak secara otomatis menghasilkan agility tanpa adanya penguatan pada kapabilitas inovasi. Temuan ini selaras dengan studi pada sektor UMKM yang menunjukkan bahwa inovasi berperan sebagai penghubung antara orientasi strategis dan agility (Arsawan et al., 2022; Setiawan et al., 2020; Rigtering & Behrens, 2021). Kondisi ini juga menjelaskan mengapa beberapa penelitian sebelumnya menemukan hasil yang tidak konsisten terkait hubungan langsung antara kepemimpinan dan agility.

Lebih lanjut, hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tidak terlepas dari pengaruh faktor kontekstual, khususnya *digital orientation* dan *environmental dynamism*. Organisasi dengan tingkat orientasi digital yang tinggi cenderung lebih mampu memanfaatkan kepemimpinan ambidekstrus untuk meningkatkan agility. Teknologi digital tidak hanya berfungsi sebagai alat operasional, tetapi juga sebagai enabler yang mempercepat proses inovasi, pengambilan keputusan, serta respons terhadap perubahan lingkungan. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menegaskan bahwa transformasi digital merupakan fondasi penting dalam pengembangan agility organisasi (Vial, 2019; Warner & Wäger, 2019; Kraus et al., 2021). Selain itu, kapabilitas digital seperti pengelolaan data dan teknologi informasi terbukti memperkuat kemampuan organisasi dalam merespons dinamika pasar (Shamim et al., 2020; Wamba et al., 2020; Ahmed et al., 2022).

Di sisi lain, dinamika lingkungan eksternal turut memperkuat hubungan antara *innovation capability* dan *organizational agility*. Dalam lingkungan yang relatif stabil, kebutuhan terhadap agility cenderung rendah, sehingga peran inovasi tidak terlalu dominan. Sebaliknya, dalam kondisi yang dinamis dan penuh ketidakpastian, organisasi dituntut untuk

merespons perubahan secara cepat dan adaptif. Dalam situasi ini, kapabilitas inovasi menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan kinerja. Hal ini sejalan dengan konsep *environmental dynamism* yang menekankan bahwa tingkat ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi strategi dan kapabilitas organisasi (Dess & Beard, 1984; Dubey et al., 2021).

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan, inovasi, dan agility bersifat sistemik dan saling terintegrasi. Pendekatan yang hanya menekankan hubungan langsung cenderung menyederhanakan kompleksitas proses organisasi yang sebenarnya. Oleh karena itu, model konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan mengintegrasikan variabel mediasi (*innovation capability*) dan moderasi (*digital orientation* dan *environmental dynamism*) dalam satu kerangka analitis yang komprehensif. Pendekatan ini tidak hanya memperkaya literatur tentang kepemimpinan kontemporer, tetapi juga memberikan dasar yang lebih kuat untuk pengembangan penelitian empiris di masa depan, khususnya dalam konteks UMKM di era transformasi digital.

Kajian ini menunjukkan bahwa hubungan antara *ambidextrous leadership* dan *organizational agility* tidak bersifat langsung, tetapi melalui peran penting *innovation capability* sebagai mekanisme penghubung. Temuan ini memperkaya literatur sebelumnya yang umumnya membahas kepemimpinan dan agility secara terpisah (O'Reilly & Tushman, 2013; Overby et al., 2006). Selain itu, hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa faktor kontekstual seperti *digital orientation* dan *environmental dynamism* turut mempengaruhi kekuatan hubungan tersebut (Vial, 2019; Warner & Wäger, 2019; Dess & Beard, 1984). Dalam konteks UMKM, kontribusi ini menjadi penting karena menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai agility tidak hanya bergantung pada kepemimpinan, tetapi juga pada kemampuan inovasi dan kesiapan menghadapi perubahan lingkungan (Arsawan et al., 2022; Kraus et al., 2021). Dengan demikian, penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif dalam memahami dinamika kepemimpinan dan agility di era transformasi digital. Hasil Rekonstruksi Model Ambidextrous Leadership Dan Organizational Agility Pada UMKM Di Era Transformasi Digital dapat digambarkan sebagai berikut : (Lihat Gambar 2).

Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh *Ambidextrous Leadership* terhadap *Organizational Agility*

Ambidexterity mencerminkan kemampuan organisasi dalam menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi (March 1991 exploration exploitation). Kemampuan ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi secara fleksibel terhadap perubahan lingkungan. Studi menunjukkan bahwa

organisasi yang ambidextrous cenderung lebih responsif dan adaptif, sehingga meningkatkan agility (Waseel et al 2024 ambidexterity agility).

- **H1: *Ambidextrous Leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational agility*.**

2. Pengaruh *Ambidexterity* terhadap *Innovation*

Ambidexterity memungkinkan organisasi mengelola inovasi secara simultan melalui eksplorasi ide baru dan eksploitasi pengetahuan yang ada. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja inovasi (Li et al 2022 ambidextrous leadership

- **H2: *Ambidexterity* berpengaruh positif terhadap *innovation*.**

3. Pengaruh *Innovation* terhadap *Organizational Agility*

Inovasi merupakan pendorong utama agility karena memungkinkan organisasi merespons perubahan pasar dengan cepat dan efektif. Penelitian menunjukkan bahwa inovasi meningkatkan fleksibilitas strategis dan agility organisasi (Clauss et al 2021 strategic agility).

- **H3: *Innovation* berpengaruh positif terhadap *organizational agility*.**

4. Peran Mediasi *Innovation*

Hubungan antara *ambidexterity* dan *agility* tidak selalu langsung, tetapi dapat dimediasi oleh kemampuan inovasi. *Ambidexterity* meningkatkan inovasi, yang pada akhirnya mendorong *agility* organisasi (Waseel et al 2024 ambidexterity agility).

- **H4: *Innovation* memediasi pengaruh *ambidexterity* terhadap *organizational agility*.**

5. Pengaruh *Organizational Agility* terhadap *Firm Performance*

Organizational agility memungkinkan organisasi merespons perubahan secara cepat sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Studi menunjukkan bahwa *agility* berkontribusi pada keunggulan kompetitif dan performa perusahaan (Mohamed and Zouaoui 2026 strategic agility).

- **H5: *Organizational agility* berpengaruh positif terhadap *firm performance*.**

6. Peran Moderasi *Environmental Dynamism*

Lingkungan bisnis yang dinamis memperkuat hubungan antara *ambidexterity* dan *agility*. Dalam kondisi ketidakpastian tinggi, organisasi yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi akan lebih agile (Dess and Beard 1984 environment; Ahmed et al 2022 digital platform agility).

- **H6: *Environmental dynamism* memoderasi hubungan antara *ambidexterity* dan *organizational agility*.**

7. Pengaruh Tidak Langsung *Ambidexterity* terhadap *Firm Performance* melalui *Agility*

Ambidexterity tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui *agility* sebagai kapabilitas dinamis. *Organizational agility* menjadi mekanisme penting dalam mentransformasikan *ambidexterity* menjadi kinerja (Tece 2007 dynamic capabilities).

- H7: *Ambidexterity* berpengaruh positif terhadap *firm performance* melalui mediasi *organizational agility*.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan literatur manajemen strategis dan kepemimpinan kontemporer, khususnya dalam memahami hubungan antara *ambidextrous leadership* dan *organizational agility*. Temuan penelitian menegaskan bahwa hubungan tersebut tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh *innovation capability*. Hal ini memperkaya perspektif *dynamic capabilities* yang selama ini menekankan pentingnya proses internal organisasi dalam merespons perubahan lingkungan (Teece, 2007; Zahra et al., 2006). Dengan demikian, penelitian ini menggeser pendekatan tradisional yang cenderung linear menjadi pendekatan yang lebih sistemik dan berbasis mekanisme internal organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga mengintegrasikan peran variabel kontekstual, yaitu *digital orientation* dan *environmental dynamism*, sebagai faktor moderasi yang memperkuat hubungan antarvariabel. Integrasi ini memberikan kontribusi dalam memperluas model *ambidexterity* yang sebelumnya lebih banyak difokuskan pada keseimbangan eksplorasi dan eksploitasi (O'Reilly & Tushman, 2013), dengan memasukkan dimensi lingkungan dan teknologi sebagai faktor penting dalam membentuk *agility* organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kerangka konseptual yang lebih komprehensif dan relevan dengan dinamika organisasi di era transformasi digital (Vial, 2019; Warner & Wäger, 2019).

Lebih lanjut, penelitian ini juga memperkaya literatur yang berfokus pada konteks UMKM, yang selama ini masih relatif terbatas dalam kajian *ambidexterity* dan *agility*. Dengan menunjukkan bahwa karakteristik UMKM memerlukan pendekatan berbasis kapabilitas inovasi sebagai mediator, penelitian ini membuka ruang bagi pengembangan model teoritis yang lebih kontekstual dan adaptif terhadap kondisi organisasi skala kecil dan menengah (Arsawan et al., 2022; Kraus et al., 2021). Oleh karena itu, kontribusi teoritis penelitian ini terletak pada rekonstruksi hubungan antarvariabel dalam kerangka yang lebih integratif, dinamis, dan kontekstual.

Implikasi Praktis

Dari perspektif praktis, penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pelaku UMKM dan pengambil kebijakan dalam mengelola organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan *ambidextrous* tidak secara otomatis menghasilkan *organizational agility*, sehingga pemimpin

perlu secara aktif membangun dan mengembangkan *innovation capability* sebagai fondasi utama dalam meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi.

Bagi pelaku UMKM, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa investasi dalam inovasi—baik dalam bentuk pengembangan produk, proses, maupun model bisnis—menjadi langkah strategis yang tidak dapat diabaikan. Kepemimpinan yang mampu mendorong keseimbangan antara eksplorasi ide baru dan eksploitasi sumber daya yang ada akan lebih efektif apabila didukung oleh sistem dan budaya inovasi yang kuat. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital juga menjadi faktor penting dalam mempercepat proses inovasi dan pengambilan keputusan, sehingga organisasi lebih responsif terhadap perubahan pasar (Shamim et al., 2020; Wamba et al., 2020).

Di sisi lain, bagi pembuat kebijakan, hasil penelitian ini memberikan dasar empiris untuk merancang program pengembangan UMKM yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kapasitas individu pemimpin, tetapi juga pada penguatan ekosistem inovasi dan transformasi digital. Dukungan dalam bentuk pelatihan, akses teknologi, serta penguatan jaringan bisnis dapat membantu UMKM dalam membangun kapabilitas inovasi yang berkelanjutan, sehingga mampu meningkatkan agility dan daya saing di pasar yang dinamis (Ahmed et al., 2022; Rigtering & Behrens, 2021).

Dengan demikian, implikasi praktis penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan yang terintegrasi antara kepemimpinan, inovasi, dan teknologi dalam membangun organisasi yang adaptif dan berdaya saing tinggi.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yang bertujuan untuk merekonstruksi model hubungan antara *ambidextrous leadership* dan *organizational agility* melalui pendekatan *systematic literature review*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh *innovation capability*, serta diperkuat oleh faktor kontekstual berupa *digital orientation* dan *environmental dynamism*. Temuan ini menegaskan bahwa agility organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola inovasi dan merespons dinamika lingkungan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan model konseptual yang lebih komprehensif dan relevan dengan kondisi organisasi modern, khususnya dalam konteks UMKM di era transformasi digital. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan kajian literatur, sehingga diperlukan penelitian empiris lanjutan untuk menguji model yang diusulkan secara kuantitatif.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam konteks industri yang berbeda, serta mempertimbangkan variabel tambahan yang dapat memperkaya model, seperti budaya organisasi dan kapabilitas digital yang lebih spesifik. Dengan demikian,

pengembangan penelitian di masa depan diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme pembentukan agility organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *ambidextrous leadership* berperan penting dalam meningkatkan *organizational agility*, namun pengaruh tersebut tidak terjadi secara langsung melainkan melalui *innovation capability* sebagai mekanisme mediasi utama. Kemampuan organisasi dalam mengeksplorasi ide baru dan mengeksplorasi sumber daya yang ada terbukti mendorong pengembangan inovasi, yang selanjutnya memperkuat kecepatan respons, fleksibilitas, dan kemampuan adaptasi organisasi. Selain itu, hubungan tersebut semakin diperkuat oleh faktor kontekstual seperti *digital orientation* dan *environmental dynamism*, yang menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital serta dinamika lingkungan yang tinggi dapat mempercepat *transformasi ambidexterity* menjadi *agility*. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan integratif berbasis *dynamic capabilities* dalam membangun organisasi yang adaptif dan berdaya saing. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dan keterbatasan yang bisa dijadikan pedoman bagi penelitian selanjutnya.

Kontribusi Penelitian

Berdasarkan kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada dua ranah utama, yaitu kontribusi teoritis dan praktis.

Dari sisi teoritis, penelitian ini memperluas literatur kepemimpinan kontemporer dengan mengintegrasikan *ambidextrous leadership* ke dalam kerangka *dynamic capabilities*. Berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang menempatkan kepemimpinan sebagai variabel independen yang berpengaruh langsung terhadap kinerja atau agility, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh *innovation capability*. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa proses internal organisasi memainkan peran penting dalam mentransformasikan orientasi strategis menjadi kapabilitas operasional (Jansen et al., 2009; Rosing et al., 2011).

Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan variabel kontekstual, yaitu *digital orientation* dan *environmental dynamism*, ke dalam model konseptual. Integrasi ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesiapan digital organisasi dan kondisi lingkungan eksternal. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih komprehensif dan kontekstual dalam memahami hubungan antara kepemimpinan dan agility.

Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan implikasi bagi pelaku UMKM dalam merancang strategi pengembangan organisasi. Temuan penelitian menegaskan pentingnya

membangun kapabilitas inovasi sebagai fondasi dalam meningkatkan agility. Selain itu, pemimpin UMKM perlu mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada eksplorasi dan pembelajaran. Dalam era transformasi digital, kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis juga menjadi faktor kunci yang tidak dapat diabaikan.

Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah dilakukan secara sistematis, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review*, sehingga temuan yang dihasilkan bersifat konseptual dan bergantung pada kualitas serta cakupan literatur yang dianalisis. Meskipun telah menggunakan sumber bereputasi, kemungkinan adanya bias seleksi tetap tidak dapat sepenuhnya dihindari (Tranfield et al., 2003).

Kedua, penelitian ini belum melakukan pengujian empiris terhadap model yang diusulkan. Oleh karena itu, hubungan antar variabel yang dikembangkan masih bersifat teoritis dan memerlukan validasi lebih lanjut melalui pendekatan kuantitatif atau metode campuran.

Ketiga, fokus penelitian pada konteks UMKM memberikan relevansi yang tinggi, namun sekaligus membatasi generalisasi temuan ke konteks organisasi lain, seperti perusahaan besar atau sektor publik. Karakteristik UMKM yang unik memungkinkan adanya perbedaan dalam dinamika hubungan antar variabel.

Arah Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya dapat diarahkan pada beberapa aspek. Pertama, diperlukan penelitian empiris untuk menguji model konseptual yang diusulkan dalam berbagai konteks industri dan wilayah geografis. Penggunaan metode kuantitatif, seperti *Structural Equation Modeling (SEM)*, dapat memberikan bukti empiris mengenai kekuatan hubungan antar variabel.

Kedua, penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi variabel mediasi lainnya, seperti *organizational learning* atau *knowledge management*, yang berpotensi memperkaya pemahaman mengenai mekanisme hubungan antara kepemimpinan dan agility (Zollo & Winter, 2002). Hal ini penting mengingat proses pembelajaran organisasi sering kali menjadi fondasi dalam pengembangan kapabilitas inovasi.

Ketiga, peran teknologi digital dapat dikaji lebih mendalam, tidak hanya sebagai variabel moderasi, tetapi juga sebagai bagian integral dari proses transformasi organisasi. Penelitian di masa depan dapat mengembangkan model yang mengintegrasikan *digital capability* sebagai variabel utama dalam membentuk agility organisasi (Warner & Wäger, 2019).

Keempat, pendekatan longitudinal juga diperlukan untuk memahami bagaimana hubungan antara kepemimpinan, inovasi, dan agility berkembang dari waktu ke waktu. Pendekatan ini dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika perubahan organisasi dalam jangka panjang.

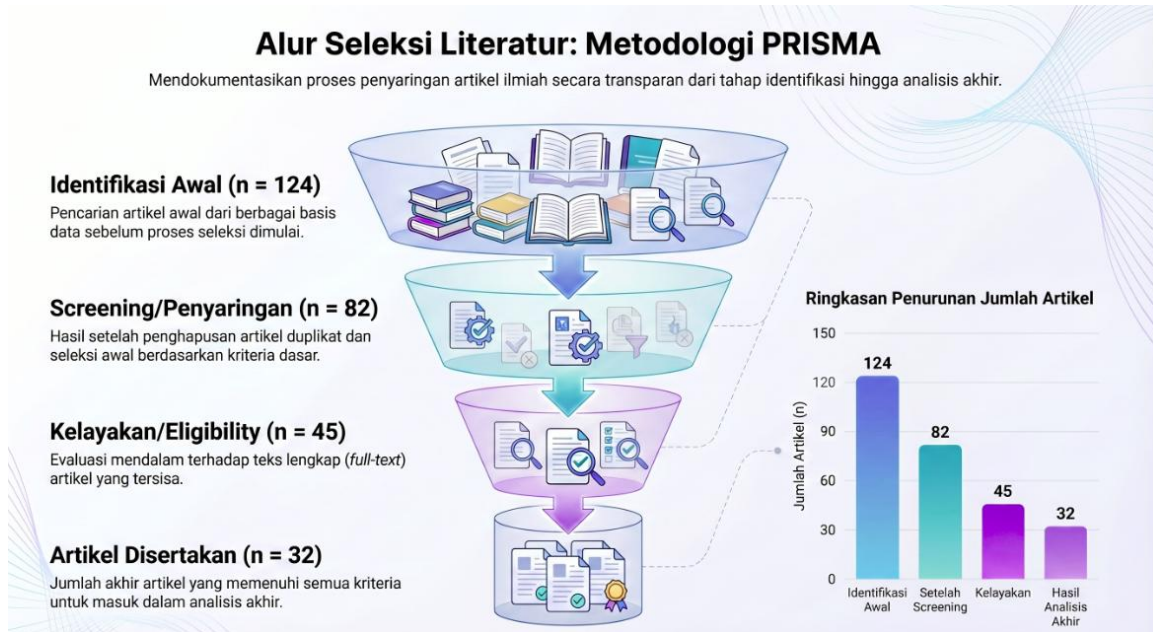
DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, A., Bhatti, S. H., Golgeci, I., & Arslan, A. (2022). Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121513. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121513>
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Suhartanto, D., Mardani, A., et al. (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. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030149>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic agility, business model innovation, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 94, 110-123. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73. <https://doi.org/10.2307/2393080>
- 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>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Bryde, D. J., Giannakis, M., & Foropon, C. (2021). Big data analytics and artificial intelligence pathway to operational performance. *International Journal of Production Economics*, 226, 107599. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107599>
- Frank T. Rothaermel, Maria Tereza Alexandre, (2008) Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Organization Science* 20(4):759-780. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0404>
- Kortmann, S., Perols, J. and Zimmermann, C. (2023) The Theoretical Case of Agile Ambidexterity. *Open Journal of Business and Management*, 11, 1854-1864.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinert, A., & Chaparro-Banegas, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Journal of Business Research*, 123, 388-398. <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Li, X., Zhou, Y., & Liu, H. (2022). Ambidextrous leadership and innovation performance. *Journal of Business Research*, 145, 413-423. [10.1057/s41599-025-04922-9](https://doi.org/10.1057/s41599-025-04922-9)
- Li, Y. (2025). Literature Review on Business Model Innovation: Digital Technology Perspective and Suggestions for Future Research. *Sage Open*, 15(2). <https://doi.org/10.1177/21582440251328063>
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between IT capability and organizational agility. *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954. <https://doi.org/10.2307/41409967>
- Malik, A., Gupta, J., Gugnani, R., Shankar, A., & Budhwar, P. (2024). Unlocking the relationship between ambidextrous leadership style and HRM practices in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1366-1395. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0339>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

- Mohamed, F., & Zouaoui, S. K. (2026). Open innovation and strategic agility in business performance. *Management Decision*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2025-2121>
- 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/10.2139/ssrn.2285704>
- 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>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 32(3), 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Pergelova, A., & Yordanova, D. (2024). The human element in digital transformation: The role of talent management for SMEs. *Journal of the International Council for Small Business*, 6(2), 269-283. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2404177>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Ritu Agarwal, Guodong (Gordon) Gao, Catherine DesRoches, Ashish K. Jha, (2010) Research Commentary—The Digital Transformation of Healthcare: Current Status and the Road Ahead. *Information Systems Research* 21(4):796-809. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0327>
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility. *Information Systems Research*, 23(3), 673-691. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.009>
- Rocha RG, Ed-Dafali S, Sharma N (2025), "Entrepreneurial orientation, agility and responsibility: a triad for sustainable competitive advantage". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 32 No. 2 pp. 470–495, doi: <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2024-0224>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 956-974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Troise, C., Corvello, V., & Schiuma, G. (2022). Digital transformation and innovation management in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121513. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121513>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Waseel, A. H., Zhang, J., Shehzad, M. U., Sarki, I. H., & Kamran, M. W. (2024). Navigating the innovation frontier: Ambidextrous strategies, knowledge creation, and organizational agility. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2024-0081>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR DAN TABEL

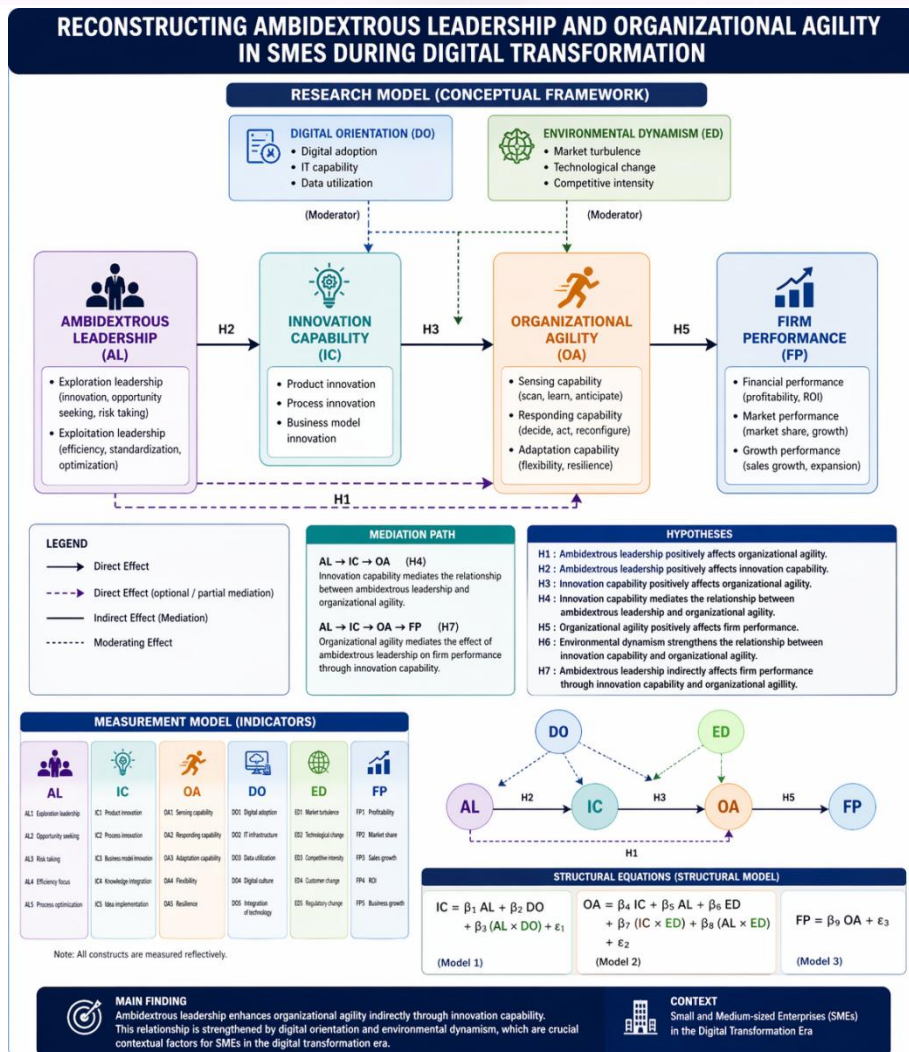
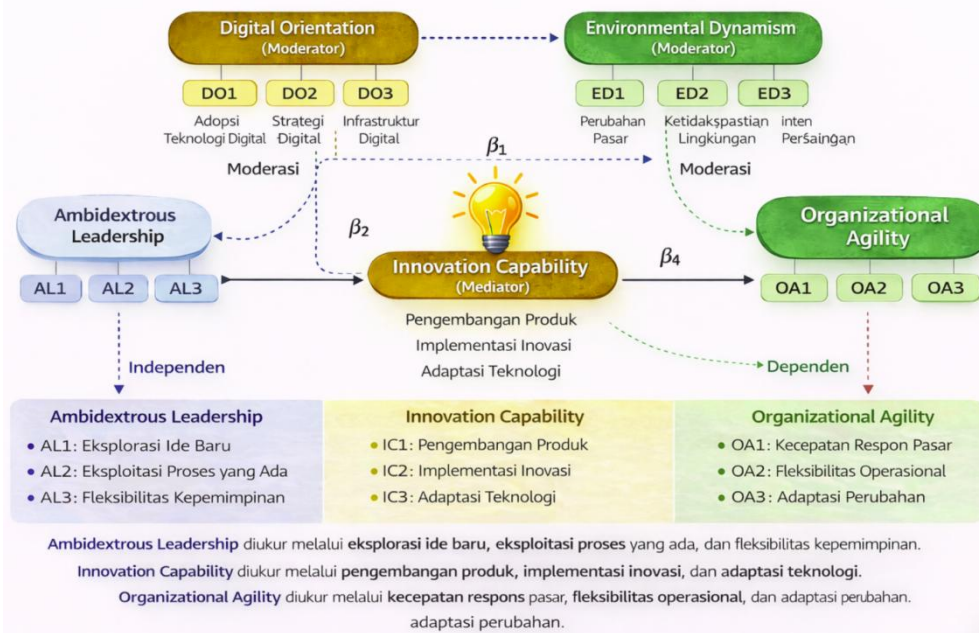


Gambar 1 : Proses Tahapan Seleksi Literatur Metode PRISMA

Tabel 1. Daftar Literatur Akhir Yang Direview

No	Penulis (Tahun)	Konteks	Variabel Utama	Metode	Temuan Kunci
1	Ahmed et al. (2022)	SMEs	Digital Capability → Agility	SEM	Digital capability memperkuat agility
2	Arsawan et al. (2022)	SMEs	Innovation → Agility	Empiris	Inovasi meningkatkan fleksibilitas organisasi
3	Clauss et al. (2021)	Firm	Business Model Innovation	Empiris	BMI meningkatkan agility strategis
4	Dess & Beard (1984)	Environment	Environmental Dynamism	Konseptual	Lingkungan dinamis mempengaruhi strategi
5	Doz & Kosonen (2010)	Strategi	Strategic Agility	Konseptual	Agility strategis mencakup fleksibilitas keputusan
6	Dubey et al. (2021)	Supply Chain	Agility → Performance	SEM	Agility meningkatkan performa operasional
7	Kortmann et al. (2023)	Organization	Agile Ambidexterity	Konseptual	Integrasi agility dan ambidexterity
8	Kraus et al. (2021)	SMEs	Digital Transformation	Review	Digitalisasi penting bagi UMKM
9	Li et al. (2022)	Firm	AL → Innovation	SEM	Leadership meningkatkan inovasi
10	Li (2025)	Digital	Business Model Innovation	Review	Digital mendorong inovasi model bisnis

11	Lu & Ramamurthy (2011)	IT	IT Capability	SEM	IT capability mempengaruhi agility
12	Malik et al. (2024)	SMEs	AL → HRM	Empiris	AL memperkuat praktik SDM
13	March (1991)	Teori	Exploration-Exploitation	Konseptual	Dasar ambidexterity dalam pembelajaran organisasi
14	Mohamed & Zouaoui (2026)	Strategy	Open Innovation → Agility	Empiris	Inovasi terbuka meningkatkan agility
15	O'Reilly & Tushman (2013)	Leadership	Ambidexterity	Konseptual	Ambidexterity sebagai kapabilitas dinamis
16	Overby et al. (2006)	Organisasi	Organizational Agility	Review	Agility sebagai sensing & responding
17	Pavlou & El Sawy (2011)	IT	Dynamic Capability	SEM	DC sebagai mekanisme agility
18	Pergelova & Yordanova (2024)	SMEs	Talent Management	Empiris	SDM penting dalam transformasi digital
19	Raisch & Birkinshaw (2008)	Organisasi	Ambidexterity	Review	Dual strategy dalam organisasi
20	Rigtering & Behrens (2021)	SMEs	EO → Agility	Empiris	EO meningkatkan agility
21	Roberts & Grover (2012)	IT	Digital Capability	SEM	Sense & respond capability
22	Rocha et al. (2025)	SMEs	EO → Agility	Empiris	EO meningkatkan keunggulan kompetitif
23	Rosing et al. (2011)	Leadership	AL → Innovation	Empiris	Leadership ambidextrous mendorong inovasi
24	Rothaermel & Alexandre (2008)	Firm	Ambidexterity	SEM	Absorptive capacity memperkuat ambidexterity
25	Sambamurthy et al. (2003)	Digital	IT Capability → Agility	Konseptual	IT sebagai enabler agility
26	Setiawan et al. (2020)	UMKM	Innovation → Agility	SEM	Inovasi meningkatkan agility
27	Shamim et al. (2020)	Digital	IT Capability	Empiris	IT mendukung agility melalui knowledge
28	Tallon & Pinsonneault (2011)	IT	IT → Agility	SEM	IT alignment meningkatkan agility
29	Teece (2007)	Strategi	Dynamic Capabilities	Konseptual	Sensing, seizing, transforming
30	Troise et al. (2022)	SMEs	Digital Innovation	Empiris	Digital mendorong inovasi UMKM
31	Wamba et al. (2020)	Digital	Big Data Capability	SEM	Big data meningkatkan agility
32	Zahra et al. (2006)	Capability	Dynamic Capability	Konseptual	DC sebagai fondasi adaptasi organisasi



Gambar 2 : Rekonstruksi Model Ambidextrous Leadership Dan Organizational Agility Pada UMKM Di Era Transformasi Digital