



Agilitas Perbankan dalam Analisis TCCM: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis

Inta Hartaningtyas Rani¹, Lestari Adhi Widyowati^{2)*}, Jara Hardiyanti Jalih³

E-mail Korespondensi: lawwidyo@gmail.com

Program Studi Akuntansi, Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan, Tangerang Selatan,
Indonesia^{1,2,3)}

INFO ARTIKEL

Proses Artikel

Dikirim : 30/12/2025

Diterima: 26/01/2026

Dipublikasikan: 27/01/2026

Akreditasi oleh
Kemenristekdikti
No.79/E/KPT/2023

ABSTRAK

Institusi perbankan dikenal memiliki regulasi yang ketat dan memprioritaskan keamanan nasabah. Karakteristik ini sering kali termanifestasi dalam struktur organisasi yang birokratis dengan reputasi organisasi yang kurang memiliki agilitas. Meskipun demikian sebuah anomali menarik muncul di lapangan, industri keuangan justru menempati peringkat kedua sebagai sektor yang paling berhasil melaksanakan transformasi agilitas diantara sektor lainnya. Kontradiksi antara kekakuan regulasi dan tuntutan fleksibilitas inilah yang mendasari perlunya sintesis komprehensif terhadap literatur saat ini. Studi ini merupakan tinjauan literatur sistematis yang menggunakan metode SPAR-4-SLR (*Scientific Procedures and Rationales for Systematic Literature Review*) untuk meninjau secara mendalam 35 artikel ilmiah dari basis data Web of Science dan Scopus. Melalui kerangka kerja TCCM (*Theory, Context, Characteristics, Methodology*), penelitian ini membedah bagaimana agilitas dapat tetap bertumbuh di dalam ekosistem dengan pengawasan ketat, seperti perbankan dan instansi pemerintah. Hasil penelitian berhasil merangkum fragmentasi teori terdahulu, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung, dan menyajikannya sebagai landasan yang kokoh bagi riset di masa depan. Dengan masih terbatasnya studi agilitas dari sudut pandang institusi yang teregulasi secara ketat, hasil penelitian ini menyajikan rekomendasi penelitian selanjutnya dan diharapkan mampu menawarkan alur baru bagi pengembangan literatur akademik. Secara praktis, studi ini memberikan wawasan bagi industri perbankan tentang bagaimana menyeimbangkan kepatuhan regulasi dengan kecepatan adaptasi di era disrupsi.

Kata Kunci :

Agilitas; Analisis TCCM; Bank; *Systematic Literature Review*; Research agenda.

Abstract

Banking institutions are widely recognized for their stringent regulatory frameworks and unwavering commitment to customer security. These characteristics often manifest in bureaucratic organizational structures, thereby fostering a reputation for less agile organization. Nevertheless, a compelling anomaly has emerged: the financial industry currently ranks as the second most successful sector in executing agile transformations globally. This contradiction between regulatory rigidity and the necessity for flexibility underscores the urgent need for a comprehensive synthesis of existing literature. This study conducts a systematic literature review (SLR) employing the SPAR-4-SLR (Scientific Procedures and Rationales for Systematic Literature Review) protocol to analyze 35 peer-reviewed articles indexed in the Web of Science and Scopus databases. Utilizing the TCCM (Theory, Context, Characteristics, Methodology) framework, this research dissects how agility can flourish within highly scrutinized ecosystems, such as banking and government institutions. The findings successfully consolidate fragmented theoretical perspectives, identify key enabling factors, and establish a robust foundation for future scholarly inquiry. Given the paucity of research on agility from the perspective of strictly regulated institutions, this study offers critical recommendations for future studies and aims to pave a new path for academic discourse. Practically, this research provides strategic insights for the banking industry on balancing regulatory compliance with adaptive speed in an era of disruption.

Keywords:

Agility; Bank; TCCM analysis; Systematic Literature Review; Research agenda.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Agilitas telah menjadi instrumen keberlangsungan (Škare & Soriano, 2021) sekaligus faktor keberhasilan bagi organisasi yang berupaya mempertahankan daya saing dan relevansi dalam lanskap bisnis saat ini. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengatasi tren ekonomi, sosial, dan teknologi yang tidak terprediksi serta berubah dengan cepat. Dalam kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*) (Tulder et al., 2019) dan pascapandemi COVID-19 (Solheim et al., 2023), agilitas menjadi kian krusial pada level individu, strategis, hingga organisasional. Di sektor jasa keuangan, layanan vital perbankan berperan dalam mendorong perekonomian dan menstabilkan industri. Peraturan Bank Indonesia yang mewajibkan penyediaan dana cadangan minimum menuntut bank memiliki agilitas tinggi dalam mengelola risiko kredit, kebijakan investasi, dan likuiditas agar tetap mampu menjaga profitabilitas secara adaptif dan berkelanjutan (Khoirunisa & Amalia, 2024). Sebagai industri dengan regulasi ketat (*highly regulated industry*), keberhasilan keputusan strategis dan perencanaan bank sangat bergantung pada respons mereka terhadap kebijakan pemerintah. Selain membatasi ruang gerak agilitas bank dalam menentukan strategi bisnis, dukungan pemerintah yang tidak memadai merupakan tantangan potensial akibat ketidakpastian lingkungan. Oleh

karena itu, bank harus mampu mengonfigurasi ulang atau merekayasa ulang proses bisnis internal secara cepat guna mengidentifikasi ketidakpastian lingkungan mendahului kompetitor mereka (Panda, 2022).

Terlepas dari berbagai persoalan yang harus diselesaikan, sektor perbankan telah membuktikan kemampuannya untuk bertahan dan berhasil melewati krisis, yang mengindikasikan adanya aspek agilitas. Selain peningkatan restriksi pemerintah, kemajuan teknologi juga menjadi tantangan bagi bisnis yang memiliki *leverage* tinggi dan struktur yang kokoh. Perbankan kini ditantang oleh aspek kewirausahaan (Djalil et al., 2023; Zhou et al., 2021), yang melibatkan inovasi produk dan layanan melalui diversifikasi serta intrapreneurship (Revuelto-Taboada et al., 2023). Hal ini mencakup inovasi internal sembari tetap mempertahankan kompetensi inti di tengah persaingan akses perbankan. Seiring dengan sistem solusi pasar yang semakin kompleks, pengetahuan spesialis menjadi kian krusial. Agilitas organisasi memungkinkan bank untuk beradaptasi secara cepat dan efektif terhadap perubahan eksternal serta merespons ekspektasi pelanggan yang terus berevolusi. Hal ini akan membantu bank meningkatkan ketahanan ekonomi melalui penyesuaian cepat, seperti akselerasi perbankan digital yang revolusioner (Smart et al., 2020). Lebih lanjut, agilitas organisasi mendorong fleksibilitas dalam mematuhi regulasi yang berkembang serta memanfaatkan peluang di industri keuangan. Sektor jasa keuangan, seperti perbankan dan asuransi, bertransisi di tengah perubahan cepat dan instabilitas, selaras dengan *McKinsey's Global Survey 2021* yang mengungkapkan bahwa sektor keuangan merupakan industri kedua yang memprioritaskan transformasi agilitas (Aghina et al., 2021). Akibat digitalisasi dan munculnya pesaing baru, bank harus memodifikasi operasional mereka. Namun sayangnya, studi mengenai agilitas organisasi di sektor perbankan (Aburub, 2015) atau institusi keuangan lainnya masih sangat terbatas, khususnya yang berkaitan dengan karakteristik regulasi yang ketat.

Beberapa tinjauan literatur sistematis (*Systematic Literature Review/SLR*) telah diterbitkan untuk mendukung pengembangan teori dasar agilitas dalam melayani perubahan dinamis tersebut. Tanushree et al. (2023), Franco et al. (2022), and Roblek et al. (2022) melakukan SLR dengan analisis bibliometrik untuk mempelajari daya saing organisasi dan evolusi teori. Sementara itu, Oliveira-Dias et al. (2022) meneliti Industri 4.0 dan teknologi informasi, sedangkan Barlette & Baillette (2022) bersama Hyun et al. (2023) menguraikan penyesuaian organisasi untuk meningkatkan agilitas perusahaan yang melibatkan analisis data besar (*big data analytics*). Walter (2021) meninjau 75 artikel mengenai konseptualisasi dan manajemen agilitas organisasi. Dalam cakupan konteks transformasi agilitas, Naslund and Kale (2020) menganalisis faktor keberhasilan dari 23 artikel untuk menentukan bagaimana organisasi dapat menjadi agilitas. Beberapa isu, seperti pentingnya kapabilitas inovasi layanan berbasis AI (Akter et al., 2023), sistem informasi berbasis teknologi (Shashi et al., 2020), serta strategi dan keberlanjutan (Margherita et al., 2021; Shams et al., 2021), juga telah berkontribusi pada lanskap yang heterogen dalam studi agilitas berbasis SLR baru-baru ini.

Sebagaimana disebutkan di atas, sebagian besar penelitian SLR tentang agilitas berfokus pada atribut organisasi yang *agile* dan hubungannya dengan bagian tertentu dari organisasi, daripada berfokus pada konteks industri tempat penelitian tersebut dilakukan. Sementara itu, karena operasi mereka yang berbeda, industri tertentu seperti perbankan menghadapi tantangan spesifik yang memerlukan penanganan khusus untuk mencapai agilitas. Literatur harus menekankan pentingnya membedakan teori, konteks, karakteristik, dan metodologi (TCCM) yang digunakan dalam penelitian agilitas pada industri dengan regulasi ketat. Untuk mengisi celah tersebut, sebuah analisis komprehensif di bawah kerangka kerja TCCM dirancang dan diringkas untuk memfasilitasi penelitian di masa depan.

Dengan menggunakan SPAR-4-SLR (*Scientific Procedures and Rationales for Systematic Literature Review*), sebuah metode SLR komprehensif untuk deskripsi analitis, studi ini melakukan analisis TCCM dari penelitian sebelumnya dan berupaya memajukan domain agilitas dengan menyelidiki bagaimana bisnis pada akhirnya dapat mengelola faktor-faktor tersebut untuk mempertahankan agilitas dalam konteks perbankan. Hal ini mengarah pada prioritas studi masa depan yang akan memupuk kesadaran lebih lanjut di bidang yang relevan dengan kebutuhan bisnis perbankan. Gagasan fundamental ini sangat penting karena

memungkinkan studi masa depan dibangun di atas tema agilitas dalam regulasi ketat yang berbasis teori kuat, serta melampaui ketidakpastian saat ini dalam memahami dan menilai subjek tersebut.

KAJIAN PUSTAKA

Keberhasilan jangka panjang suatu organisasi sangat bergantung pada keputusan dan tindakan manajemen strategis (Wheelen et al., 2018). Mekanisme perencanaan strategis yang berpijak pada teori kontingensi tidak dapat bersifat statis dari waktu ke waktu atau seragam di seluruh level organisasi. Guerras-Martín et al. (2014), dalam studi evolusi penelitian manajemen strategis, menemukan bahwa agilitas demi daya saing menjadi jauh lebih kritis ketika fokus utama persaingan bergeser dari sekadar keunggulan menjadi peluang, serta beralih dari posisi industri atau kepemilikan sumber daya sebagai satu-satunya determinan daya saing perusahaan.

Sejak dekade 1980-an, berbagai disiplin ilmu telah mengkaji agilitas organisasi (Walter, 2021). Pada awalnya, agilitas organisasi dipandang sebagai respons terhadap peristiwa eksternal, seperti tekanan kompetitif di pasar dan peningkatan kecepatan pengambilan keputusan. Berbagai perspektif dan penyesuaian dalam konteks penelitian telah menyempurnakan definisi ini. Pada tahun 1990-an, agilitas kian dipandang sebagai sarana bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Konteks penelitian pada masa itu berpusat pada elemen penyusun agilitas organisasi, terutama di industri manufaktur (Yusuf et al., 1999). Memasuki tahun 2000-an, agilitas dieksplorasi dari perspektif yang lebih luas, meneliti bagaimana organisasi dapat membangun kapabilitas untuk beradaptasi cepat dengan perubahan lingkungan bisnis serta bagaimana teknologi memfasilitasi implementasi agilitas organisasi (Sambamurthy et al., 2003). Baru-baru ini, para peneliti mengeksplorasi bagaimana struktur, proses, dan budaya organisasi yang berbeda dapat memfasilitasi agilitas di masa krisis (Solheim et al., 2023).

Sektor perbankan merupakan bagian fundamental dari ekonomi global (The World Bank, 2022). Di bawah regulasi otoritas jasa keuangan, sektor ini berkembang pesat akibat kemajuan digital dan teknologi (Chanias et al., 2019), seperti pembayaran seluler (Rizqi Febriandika et al., 2023), perbankan digital (Shaikh et al., 2017), dan teknologi *blockchain* (Chang et al., 2020). Perkembangan ini telah meningkatkan kompleksitas, cakupan, dan jenis layanan di sektor tersebut. Penelitian terdahulu telah mengkaji dampak teknologi digital terhadap sektor ini serta kemunculan perusahaan FinTech (Gomber et al., 2018). Dalam satu dekade terakhir, bank mengalami pertumbuhan eksponensial akibat tuntutan nasabah, pasar yang kompetitif, dan kemajuan teknologi. Digitalisasi diprediksi akan terus berlanjut (Selimović et al., 2021), di mana *open banking*, *blockchain*, dan kecerdasan buatan (AI) menciptakan peluang baru dalam layanan keuangan (Das et al., 2018). Di sisi lain, pemerintah juga memperketat regulasi perbankan (Gomber et al., 2018). Nasabah menuntut pengalaman yang personal dan lancar dalam bertransaksi, yang memicu inovasi serta disrupsi lebih lanjut (Selimović et al., 2021). Meskipun pendekatan tradisional telah berhasil sampai batas tertentu, banyak organisasi merasakan agilitas jauh lebih efektif.

Penelitian mengenai agilitas organisasi sejauh ini masih didominasi oleh sektor manufaktur (Tanushree et al., 2023), telekomunikasi, dan UMKM (Franco et al., 2022), dengan masih sulit ditemui pada sektor perbankan (Aburub, 2015). Meskipun bank-bank di Indonesia menunjukkan ketahanan (*resilience*) yang baik pada periode pascakrisis, penelitian di konteks ini masih langka. Panda & Rath (2016, 2017, 2021) meneliti bank-bank di India dengan fokus pada kapabilitas TI, manajemen pengetahuan, dan penyelarasan strategis antara bisnis dan TI. Studi serupa di Rusia (Gogichaty et al., 2023), Timur Tengah (Aburub, 2015), and Iran (Teimouri et al., 2017) menekankan pentingnya agilitas organisasi bagi bank dalam menghadapi tantangan. Terlepas dari kemajuan teknologinya, bank tetap bersifat birokratis dibandingkan dengan industri di negara-negara berpendapatan menengah lainnya di era globalisasi ini. Layanan kelas dunia dan model pendapatan berbasis komisi (*fee-based revenue*) memaparkan bank pada persaingan yang ketat (Ocampo & Ortega, 2022). Oleh karena itu, bank harus segera merespons tren disruptif dan risiko

yang tidak terduga (Demirgüç-Kunt et al., 2021), beradaptasi dengan teknologi baru, serta mengambil keputusan yang efektif agar tetap kompetitif.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan SPAR-4-SLR, yang diikuti dengan prosedur terperinci untuk memastikan penyelesaian tugas yang termanifestasi dalam tinjauan berbasis tema terstruktur. Pendekatan ini menyajikan informasi mendalam mengenai jumlah data yang diidentifikasi, disertakan, serta kriteria pengecualian studi (*exclusion criteria*) (Paul et al., 2021). Meskipun demikian, metode ini berpotensi mengandung bias atau melewatkan sumber kredibel. Untuk memitigasi hal tersebut, pembatasan konten dan cakupan, serta proses analisis langkah-demi-langkah yang ketat diimplementasikan guna mengurangi bias keseluruhan. Melibatkan tim peneliti dalam studi ini juga bertujuan untuk meminimalkan pengaruh bias personal (Podsakoff et al., 2016).

Tahap pengambilan sampel dalam studi ini mencakup artikel jurnal berbahasa Inggris yang diterbitkan antara tahun 1990 hingga saat ini. Rentang waktu ini dipilih karena *Lehigh Report* tahun 1991 oleh *Iacocca Institute* dianggap sebagai publikasi pertama yang memperkenalkan gagasan mengenai agilitas organisasi (Walter, 2021). Pemilihan awal kata kunci yang relevan diturunkan dari artikel tinjauan literatur terdahulu yang memberikan kontribusi signifikan di bidang agilitas. Untuk memperoleh artikel yang relevan, studi ini menerapkan operator Boolean (AND) pada basis data *Web of Science* dan *Scopus*. Scopus dipilih sebagai data base elektronik karena merupakan sumber data ilmiah terbesar dan menyediakan banyak artikel jurnal tersitasi, yang menjamin kualitas artikel yang dikumpulkan (Prasetyo et al., 2025) dengan mengaitkan kata pencarian pada judul, kata kunci, atau abstrak yang termasuk dalam kedua kategori utama pada Tabel 1.

Tabel 1. String Pencarian.

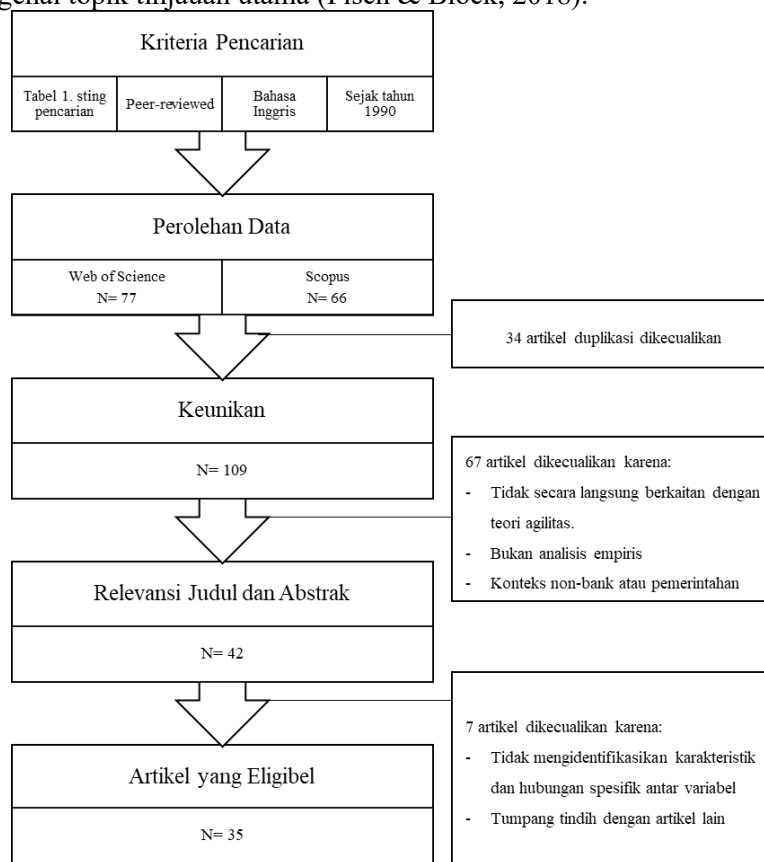
Tema	String Pencarian
Agilitas Organisasi	("agile organi?ation*" OR "organi?ation* agilit*" OR "agile business" OR "business agilit*" OR "agile enterprise" OR "enterprise agilit*" OR "agile corporate" OR "corporate agilit*" OR agile)
Bank	("regulat*" OR strict OR government* OR bank* OR SOE OR "state-own*" OR "financial service*" OR "state own*")

Penelusuran literatur secara luas menghasilkan 143 artikel, yang kemudian diproses untuk penetapan aturan kelayakan. Kondisi pencarian dan kriteria eksklusi dikembangkan secara cermat dan sistematis untuk memastikan representativitas hasil (Fisch & Block, 2018).

Perangkat lunak R Studio digunakan untuk melakukan skrining serta menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi. Pada tahap awal, 34 studi duplikat dihapus. Sebanyak 67 artikel dieksklusi karena relevansi abstrak yang kurang memadai. Sebagian besar artikel ditolak karena kurangnya relevansi langsung dengan bidang agilitas dan ketergantungan pada metode analisis non-empiris. Artikel yang berfokus pada agilitas namun menggunakan konteks penelitian selain perbankan atau institusi pemerintah juga dieksklusi. Kelangkaan artikel penelitian yang berfokus pada konteks perbankan menjadikan karakteristik regulasi dan orientasi kebijakan sektor perbankan sangat layak untuk dipertimbangkan. Meskipun institusi pemerintah memiliki fungsi yang berbeda dari bank, pengalaman mereka dapat memberikan wawasan berharga dalam mempertahankan agilitas di bawah kondisi serupa. Dengan demikian, sektor perbankan dapat memperoleh manfaat dari pengadopsian wawasan tersebut.

Artikel yang tersisa dinilai dengan meninjau bagian pendahuluan, diskusi, dan kesimpulan untuk menentukan studi mana yang layak disertakan atau dikecualikan. Tujuh studi berfokus pada agilitas di sektor dengan regulasi ketat namun dianggap tidak signifikan, dikarenakan *scope*

penelitian yang terlalu spesifik, meskipun memenuhi kriteria inklusi. Adapun diantara ke -tujuh studi yang di keculikan tersebut, juga terdapat pembahasan yang mirip oleh penulis dan dengan data yang sama meskipun diterbitkan sebagai paper yang berbeda sehingga menimbulkan ketumpang tidihan hasil dan kesimpulan penelitian. Melalui metode ini, terpilih 35 artikel yang memenuhi syarat untuk tinjauan literatur sistematis. Prosedur analisis terstruktur merupakan fase terakhir dari teknik SLR menurut Paul et al.(2021). Judul, nama jurnal, tahun publikasi, desain penelitian, variabel, teori dasar, dan penulis dikodekan secara terbuka (*open-coded*) untuk analisis data utama. Data sampel dikategorikan ke dalam formulasi, konseptualisasi, dan kontribusi agilitas. Langkah selanjutnya adalah menyusun pola artikel terkait yang mematuhi kerangka kerja TCCM ke dalam empat kategori: landasan teoretis (*theoretical foundation*), konteks penelitian (*research context*), karakteristik/hubungan (*characteristics/relationships*), dan metodologi (*methodologies*). Terakhir, agenda penelitian masa depan diidentifikasi, dan model konseptual dibuat dengan menyintesis variabel (Podsakoff et al., 2016) untuk memberikan gambaran deskriptif mengenai topik tinjauan utama (Fisch & Block, 2018).



Gambar 1. Metode Seleksi Artikel dengan SPAR-4-SLR.

Program *biblioshiny* dari paket *bibliometrix* pada perangkat lunak R digunakan untuk mendeskripsikan identitas sampel. Secara keseluruhan, topik-topik dari kerangka kerja TCCM dan agenda penelitian masa depan dilaporkan dalam bentuk tabel dan gambar untuk memenuhi tujuan penelitian.

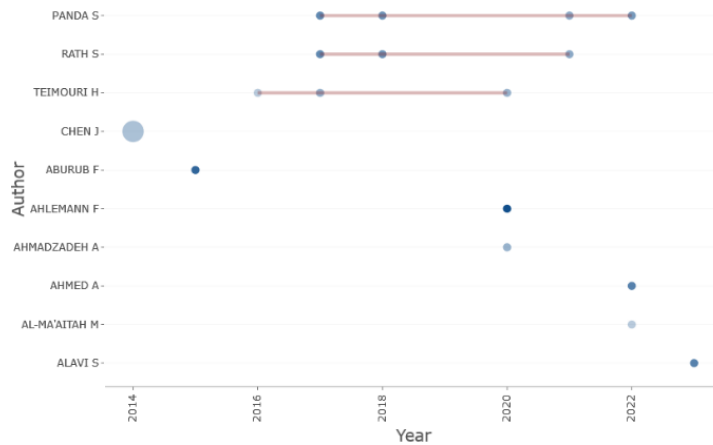
HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian hasil terdiri dari tiga subbagian. Bagian awal menyajikan analisis deskriptif untuk menguji karakteristik statistik utama dari artikel yang memenuhi syarat. Subbagian berikutnya menyajikan analisis konten dan tema berdasarkan kerangka kerja TCCM. Bagian penutup memberikan

tinjauan umum mengenai pengembangan kerangka kerja, konsolidasi, dan ringkasan dari seluruh temuan yang telah disintesis. Dilanjutkan dengan pembahasan hasil.

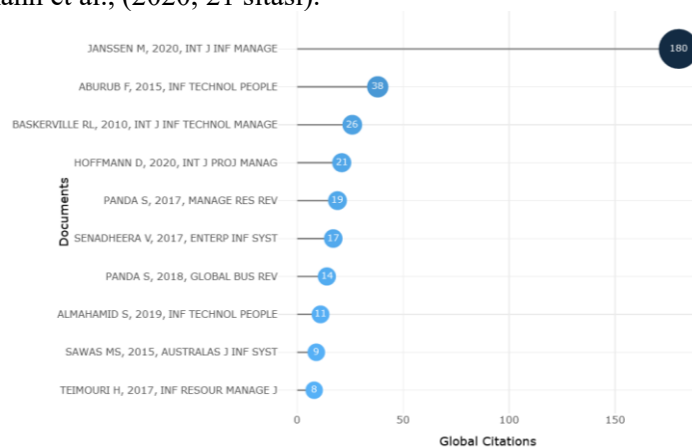
Analisis Deskriptif

Data bibliometrik yang mencakup informasi penulis, judul publikasi, abstrak, kata kunci, dan informasi relevan lainnya telah diekstraksi. Sebanyak 35 artikel yang ditinjau diterbitkan antara tahun 2010-2023, dengan jumlah publikasi tertinggi sebanyak 6 artikel pada tahun 2022 dan tingkat pertumbuhan tahunan sebesar 13,8%. Hal ini menunjukkan peningkatan kesadaran dan urgensi terhadap topik tersebut. Pada level penulis, Gambar 2 memberikan tinjauan mengenai sepuluh penulis paling produktif dalam topik agilitas pada konteks penelitian dengan regulasi ketat. Panda S menghasilkan empat artikel dalam rentang lima tahun, di mana tiga di antaranya berkolaborasi dengan Rath S.



Gambar 2. Sepuluh Penulis paling Produktif pada Topik Pencarian
 Sumber: Biblioshiny, authors' production over time.

Rata-rata sitasi per dokumen adalah 11,51, dengan rata-rata tahunan sebesar 3,00. Jumlah sitasi berkisar antara nol hingga 180, di mana artikel karya Janssen & van der Voort's (2020) menjadi yang paling banyak disitasi, diikuti oleh Aburub (2015; 38 sitasi), Baskerville et al. (2010; 26 sitasi), dan Hoffmann et al., (2020; 21 sitasi).



Gambar 3. Sepuluh Artikel yang Disitasi Terbanyak pada Topik Pencarian
 Sumber: Biblioshiny, the most globally cited document.

Pada level dokumen, teridentifikasi 106 kata kunci unik dan 153 kata kunci yang disediakan oleh penulis. Analisis ini menunjukkan bahwa "agilitas" merupakan kata kunci krusial, yang berkaitan dengan berbagai faktor bisnis seperti proses pengambilan keputusan dan tata kelola perusahaan

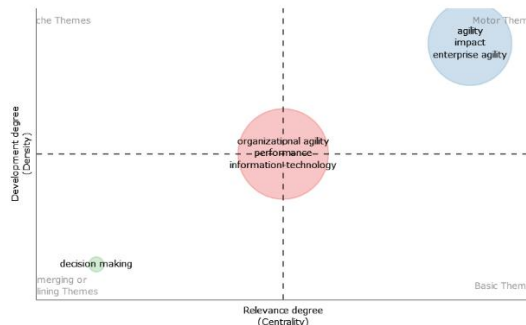
(*corporate governance*). Hal ini berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, kapasitas respons, dan fleksibilitas dalam lingkungan bisnis dengan regulasi tinggi. Analisis ini mengungkapkan bahwa agilitas berkaitan dengan berbagai faktor bisnis, seperti proses pengambilan keputusan dan tata kelola perusahaan (*corporate governance*), yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, hubungan dengan kapasitas respons, serta fleksibilitas dalam lingkungan bisnis dengan regulasi ketat.



Gambar 4. Word Cloud Terstruktur.

Sumber: Biblioshiny, word cloud.

Namun, agar sebuah perusahaan menjadi *agile*, kompetensi bisnis dan penerapan metodologi fasilitasi yang berdampak pada integrasi antar-anteseden serta mendorong ambideksteritas dalam kaitannya dengan kontribusi, diorganisasikan ke dalam tiga klaster. Gambar 5 menunjukkan bahwa klaster-klaster tersebut berkaitan dengan kontribusi agilitas organisasi, agilitas, dan pengambilan keputusan yang memfasilitasi tindakan dalam lingkungan bisnis.



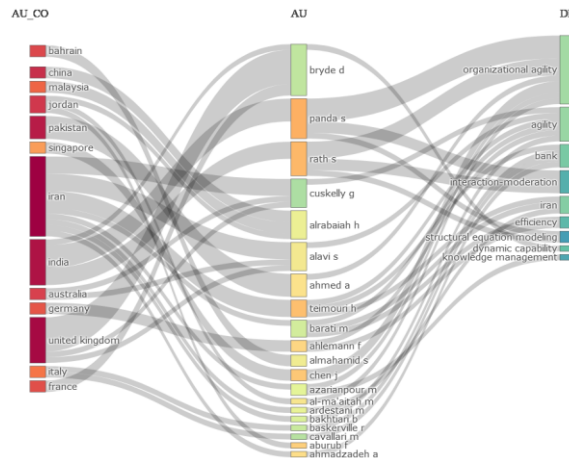
Gambar 5: Thematic Map dalam Literatur Agilitas pada Konteks Regulasi Ketat

Sumber: Biblioshiny Thematic Map

Melalui pembuatan peta tematik (*thematic map*), studi ini secara intuitif menentukan tema-tema dan menetapkan dasar untuk menganalisis kuadran yang berbeda di mana tema-tema tersebut berada. Garis putus-putus membagi peta menjadi empat kuadran berdasarkan densitas dan sentralitas, sedangkan ukuran gelembung ditentukan oleh jumlah publikasi di mana kata kunci tersebut muncul (Aria & Cuccurullo, 2017). Tema penggerak (*motor themes*) dengan densitas dan sentralitas tinggi berada di kuadran pertama. Tema-tema yang telah berkembang baik ini memiliki ikatan internal dan eksternal yang kuat, yang dilabeli sebagai klaster agilitas, mencakup empat subtema (agilitas, dampak, agilitas perusahaan, dan organisasional), dengan frekuensi klaster sebanyak 11. Klaster terbesar kedua, yaitu agilitas organisasi, memiliki peringkat densitas dan sentralitas yang sama, yang mencerminkan stabilitas ikatan internal dan eksternal. Pengambilan keputusan, dengan hanya dua frekuensi klaster, berada di bawah kuadran ketiga. Sebagaimana ditunjukkan dalam peta, tema-tema yang berdampak memiliki total sitasi yang tinggi dan mencakup kata kunci berikut: agilitas organisasi (4), kinerja (4), teknologi informasi (3), dan desain (2).

Studi ini menggunakan diagram Sankey untuk melengkapi analisis *word cloud* dan peta tematik guna menguji hubungan dan alur antara negara penulis, kata kunci, dan penulis (lihat Gambar 6).

Diagram ini, yang juga dikenal sebagai *three-field plot*, merupakan instrumen berharga untuk menggambarkan aliran antar-entitas, di mana frekuensi publikasi menentukan lebar panah dan kotak (Otto et al., 2022). Nama-nama tema dalam gambar didasarkan pada kata kunci yang muncul dengan frekuensi maksimum. Sebagaimana yang terlihat, Iran, India, dan Inggris merupakan negara asal penulis yang dominan dalam publikasi mereka. Di sisi kanan, agilitas organisasi, agilitas, dan bank adalah kata kunci yang paling sering muncul berdasarkan lebar tepi (*edge widths*) pada publikasi penulis. Selain itu, Bryde, diikuti oleh Panda dan Rath, menggunakan lebih banyak kata kunci dibandingkan penulis lain, yang menunjukkan cakupan bidang penelitian mereka yang substansial.



Gambar 6. Diagram Sankey Literatur Agilitas pada Konteks Regulasi Ketat.

Sumber: Biblioshiny, Countries-Author-Keywords plot.

Analisis TCCM

Analisis konten tematik diterapkan untuk mengklasifikasikan artikel berdasarkan kaidah TCCM (*Theory, Context, Characteristics, Methodology*). Analisis pada awalnya berfokus pada teori, konteks, karakteristik (yang sering direpresentasikan oleh model penelitian), dan metodologi. Penjelasan mengenai teori, konteks, dan metodologi diuraikan dalam bagian ini, sementara aspek karakteristik dieksplorasi lebih lanjut pada bagian pengembangan kerangka kerja. Lampiran 1 dan 2 menyajikan analisis mendalam terhadap artikel yang diterbitkan mengenai riset agilitas dalam lingkungan dengan regulasi ketat di bawah kerangka TCCM, sedangkan ringkasan dari konstruk-konstruk tersebut ditampilkan pada Gambar 7.

Theoretical foundation

Rasional teoretis dalam bidang ini umumnya menunjukkan konsistensi. Sekitar 74,29% dari artikel yang dikaji dalam studi ini berkaitan dengan teori agilitas. Analisis ini mengungkapkan bahwa para peneliti telah mengeksplorasi berbagai teori untuk mengkaji agilitas perbankan, termasuk *resource-based view* (Chen et al., 2014; Panda & Rath, 2021), teori manajemen strategis (Baskerville et al., 2010), teori aktivitas (Hoffmann et al., 2020), teori perubahan organisasi (Detoya & Gempes, 2020), dan perspektif kapabilitas dinamis (Dubey et al., 2023). Seluruh teori tersebut mengacu pada kemampuan perusahaan untuk merespons ketidakpastian bisnis melalui pengambilan keputusan strategis, yang pada akhirnya memengaruhi luaran (*outcomes*) organisasi. Hal ini tidaklah mengejutkan karena teori agilitas merupakan bagian dari gagasan yang lebih luas dalam ranah teori manajemen strategis (Zhang & Sharifi, 2000). Selain itu, beberapa pakar memandang agilitas sebagai bentuk kapabilitas dinamis yang lebih maju (Walter, 2021), meskipun sudut pandang ini masih menjadi subjek kontroversi dan perdebatan yang intens. Temuan ini mengindikasikan bahwa agilitas pada sektor perbankan dikaitkan dengan berbagai teori, yang menunjukkan bahwa teori agilitas memberikan peluang untuk memperkuat

pemahaman saat ini mengenai bagaimana bank merespons perubahan strategis dalam lingkungan yang dinamis.

Context

Pada fase purifikasi SPAR-4-SLR, kriteria inklusi dan eksklusi spesifik ditetapkan untuk berkonsentrasi khusus pada penelitian yang dilakukan dalam konteks perbankan dan pemerintahan yang memiliki regulasi ketat (Lihat Gambar 1). Di antara konteks penelitian yang memenuhi persyaratan tersebut, 68,57% dilakukan di sektor perbankan, sedangkan 31,43% sisanya dilakukan pada institusi pemerintah. Bank-bank di Iran (misalnya, Ahmadzadeh et al., 2021; Barati et al., 2022; Teimouri et al., 2017) dan institusi pemerintah (e.g., Loghmani et al., 2023; Rahimiati et al., 2018) merupakan industri dengan regulasi ketat yang paling banyak dipelajari dalam riset agilitas (31,42%). Artikel lainnya menunjukkan bahwa konteks perbankan dan institusi pemerintah berasal dari India (5), Timur Tengah (1), Yordania (2), Mesir (1), Rusia (1), Skandinavia (1), Swiss (2), Filipina (1), Australia (1), Ghana (1), Jerman (1), UEA (1), Pakistan (1), Shanghai (1), Tiongkok (1), Nigeria (1), Belanda, dan kategori yang tidak teridentifikasi (3).

Methodology

Agilitas dalam konteks regulasi ketat diteliti utamanya menggunakan metode kuantitatif (62,86%). Metodologi kualitatif (20%) dan metode campuran (17,14%) digunakan sebagai pelengkap studi kuantitatif. Peneliti telah menerapkan berbagai horizon waktu, termasuk *cross-sectional* (Almahamid, 2019) dan longitudinal (Senadheera et al., 2017), serta berbagai jenis sumber data, baik sumber tunggal (Panda & Rath, 2017, 2021) maupun multisumber (Gogichaty et al., 2023). Metodologi penelitian yang umum digunakan meliputi kuesioner survei, analisis kasus, pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*), dan wawancara. Namun, masih terdapat metode yang belum dieksplorasi dalam bidang studi ini yang berpotensi memberikan wawasan baru dan lebih mendalam mengenai agilitas perbankan. Tabel pada Lampiran 1 menghimpun informasi pola terkait teori, konteks, dan metode yang digunakan oleh 35 artikel terpilih berdasarkan kerangka TCM.

Characteristics

Karakteristik dalam analisis TCCM menyoroti berbagai anteseden, mekanisme (variabel mediasi), kontingensi (peran moderasi), dan luaran (outcomes) sebagai konsekuensi dari agilitas dalam lingkungan dengan regulasi ketat. Hal ini mengindikasikan bahwa studi-studi terdahulu lebih fokus pada pemahaman terhadap anteseden dibandingkan elemen lainnya. Anteseden yang paling umum adalah orientasi internal, seperti budaya organisasi, manajemen pengetahuan, ERP, struktur organisasi, infrastruktur TI, faktor manajemen, kepemimpinan, perubahan organisasi, manajemen kinerja, dan inovasi proses bisnis elektronik (e-business). Dari perspektif orientasi eksternal, intensi pelanggan, inovasi pemerintah, kondisi ekonomi, hubungan antarorganisasi, hukum, dan sikap politik diyakini memengaruhi agilitas perbankan.

Analisis TCCM juga menandai mekanisme yang mendasari sebagai mediator antara berbagai anteseden dan hubungan agilitas. Pemberdayaan psikologis pengguna memediasi penggunaan ERP dan kapabilitas *agile* (Almahamid, 2019); kapabilitas TI memediasi penggunaan BDA dan agilitas layanan keuangan (Edu, 2022); iklim organisasi memediasi *job crafting* dan agilitas organisasi (Loghmani et al., 2023); serta pembelajaran organisasi memediasi kecerdasan bisnis (*business intelligence*) dan agilitas organisasi. Para peneliti juga telah mengeksplorasi kontingensi sebagai peran moderator pada model penelitian di level perusahaan (misalnya, pengeluaran TI, tingkat pengalaman) dan level industri (misalnya, diversitas lingkungan, hibilitas, ketidakpastian, dan efektivitas pemerintah).

Analisis ini juga mengidentifikasi konsep agilitas selain agilitas organisasi yang umum digunakan dalam konteks kapabilitas agil, agilitas strategis, agilitas sistem informasi (IS), agilitas teknologi, agilitas layanan keuangan, agilitas departemen, agilitas digital, dan agilitas sektor publik. Baru-baru ini, dalam konteks perbankan dan institusi pemerintah, peneliti telah menyelidiki dampak

agilitas terhadap kinerja bisnis (Panda, 2022; Rafi et al., 2022), kemudahan berbisnis (Ikeanyibe et al., 2021), resiliensi rantai pasok (Dubey et al., 2023), transformasi digital (Zhang et al., 2023), dan kapabilitas pembelajaran organisasi (Hamad & Yozgat, 2017). Tabel pada Lampiran 2 menguraikan hubungan dalam model penelitian dari artikel yang ditinjau, yang mencerminkan huruf "C" terakhir dari kerangka kerja TCCM. Berdasarkan data tersebut, kerangka kerja penelitian literatur agilitas dalam konteks regulasi ketat telah disusun.

Pembangunan Kerangka TCCM

Subbagian ini menyajikan status penelitian saat ini dari analisis TCCM ke dalam sebuah kerangka kerja, dengan menggunakan kategori dari penelitian yang ada untuk memilah proposisi dan temuan penelitian utama menjadi anteseden, mekanisme, kontingensi, konseptualisasi, dan luaran. Dengan mempertimbangkan seluruh urutan operasional agilitas secara holistik dalam konteks regulasi ketat—mulai dari pengembangan hingga aplikasi—kategorisasi ini melibatkan berbagai level dan perspektif. Lebih lanjut, dinamika penciptaan jalur (*path creation*) dapat diperluas dengan temuan baru dan panduan untuk penelitian masa depan. Kerangka kerja ini bersifat retrospektif, karena menawarkan analisis komprehensif terhadap badan penelitian saat ini sembari memfasilitasi penelitian di masa mendatang. Gambar 7 mencerminkan model yang dibangun dari analisis kerangka kerja TCCM.

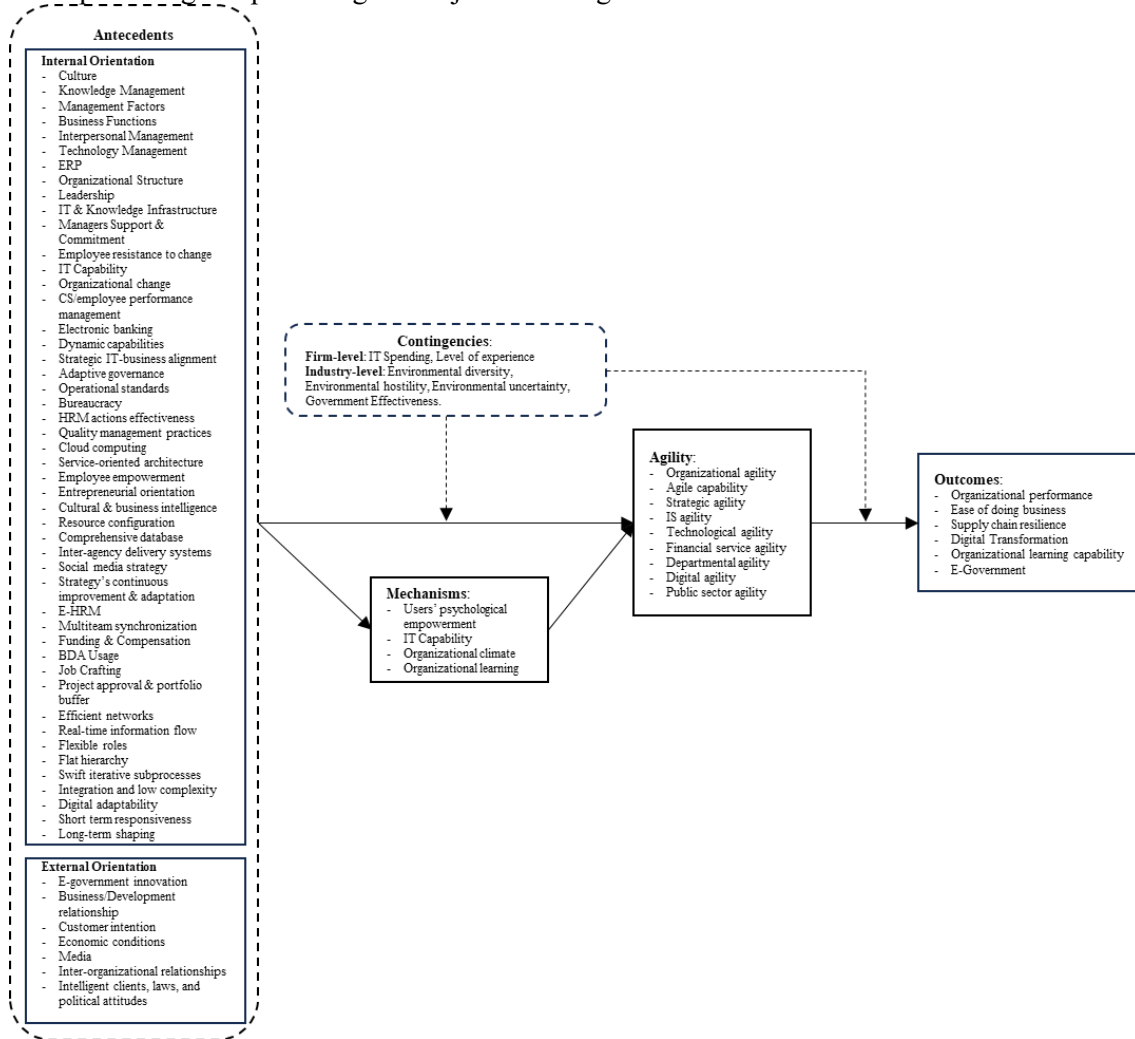
Sesuai dengan tujuan penelitian ini, hasil tinjauan sistematis terhadap 35 artikel yang memenuhi syarat memberikan gambaran komprehensif mengenai sejauh mana kemajuan penelitian agilitas dalam konteks regulasi ketat. Pemetaan dari penelitian saat ini berfungsi sebagai landasan yang kuat dan pemahaman luas untuk memberikan arah serta peluang bagi penelitian di masa depan. Rekomendasi bagi manajemen perbankan juga dirumuskan, dan keterbatasan studi ini akan dipaparkan. Tinjauan sistematis menggunakan pendekatan TCCM yang menggabungkan analisis berbasis data (*grounded analysis*) dilakukan terhadap 35 artikel jurnal akademik paling relevan untuk menghasilkan tema dan menyusun kerangka kerja agilitas perbankan. Mengingat terbatasnya publikasi penelitian agilitas perbankan, sifat institusi pemerintah yang berorientasi pada regulasi dan kebijakan perlu dipertimbangkan. Meskipun pemerintah beroperasi secara berbeda dari bank, pengalaman mereka dapat membantu organisasi tetap agil dalam situasi yang sebanding. Wawasan ini dapat memberikan manfaat bagi sektor perbankan.

Para pakar sepakat bahwa perbankan menghadapi tantangan yang lebih besar dalam mencapai agilitas dibandingkan industri lainnya karena kendala yang dipicu oleh tekanan efisiensi (Barati et al., 2022), karakteristik skala besar (Gogichaty et al., 2023), serta yang terpenting, kebijakan dan regulasi (Ahmadzadeh et al., 2021). Temuan tinjauan agilitas oleh Tanushree et al.'s (2023) mengungkapkan bahwa studi agilitas harus mempertimbangkan industri di luar manufaktur untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif. Terlebih lagi, mengukur dan menangkap esensi agilitas merupakan tantangan tersendiri dalam konteks institusi ketat regulasi.

Hasil analisis TCCM memberikan wawasan baru terhadap khazanah pengetahuan saat ini. Pertama, terkait latar belakang teoretis dan konseptual dari artikel-artikel tersebut, studi ini menemukan adanya pemahaman yang konsisten mengenai agilitas di lapangan. Namun, tinjauan ini menyarankan bahwa pengintegrasian teori-teori terkait dapat memperkuat platform teoretis dari teori agilitas (Tanushree et al., 2023). Terdapat peluang besar untuk memasukkan teori tambahan seperti *routine theory* (Feldman & Pentland, 2003) atau kapabilitas dinamis (Teece et al., 1997). Integrasi teoretis dapat meningkatkan adaptabilitas teori agilitas dalam lingkungan persaingan dinamis saat ini, di mana agilitas diakui sebagai pendorong krusial bagi keunggulan kompetitif bank (Mızrak & Mızrak, 2020).

Kedua, meskipun terbatas, artikel yang terpilih telah mencakup kebutuhan konteks penelitian yang beragam, seperti rentang waktu longitudinal dan data multipel sumber (*multi-source data*), yang umumnya sulit ditemukan. Walaupun beberapa studi menyarankan perlunya investigasi lebih lanjut, studi ini telah memasukkan temuan-temuan tersebut ke dalam sintesisnya. Penelitian ini juga menyoroti signifikansi teori agilitas dalam memahami bagaimana organisasi pada berbagai tingkat birokrasi beradaptasi dengan perubahan bisnis dalam industri yang diatur ketat. Tinjauan ini mendukung gagasan bahwa agilitas yang kuat memfasilitasi bank dalam berbagai

aspek, seperti menjalankan operasional bisnis dengan lebih mudah (Ikeanyibe et al., 2021), meningkatkan resiliensi rantai pasok (Dubey et al., 2023), mengimplementasikan transformasi digital (Zhang et al., 2023), dan mengadopsi proses elektronik (Al-ma'aitah, 2022). Pada akhirnya, hal ini membangun fondasi yang kokoh bagi kinerja bisnis secara keseluruhan (Panda, 2022; Rafi et al., 2022). Untuk mencapai hal tersebut, studi agilitas pada sektor dengan regulasi ketat utamanya berfokus pada anteseden orientasi internal, dengan penekanan yang lebih kecil pada perspektif eksternal. Hal ini sejalan dengan kekhawatiran Chen et al.'s (2014) mengenai siklus adaptasi ko-evolusi dalam implementasi agilitas (Sambamurthy et al., 2003), yang lebih menitikberatkan pada proses internal. Bank harus mengelola kapabilitas internal mereka secara efektif dan secara strategis mengeksploitasi celah yang ada untuk mengoptimalkan peluang bisnis meskipun menghadapi tantangan kebijakan dan regulasi.



Gambar 7. Kerangka TCCM Studi Agilitas pada Institusi Teregulasi

Sumber: Hasil Penyusunan oleh Penulis

Tinjauan ini menemukan bahwa peneliti telah menggunakan berbagai pendekatan metodologis, termasuk kuantitatif, kualitatif, dan metode campuran. Mereka mengumpulkan data dari berbagai sumber, baik sumber tunggal maupun multipel. Mereka juga menerapkan desain temporal yang berbeda, seperti desain cross-sectional atau longitudinal. Selain itu, mereka mempelajari berbagai industri, baik industri tunggal maupun multipel, serta meneliti organisasi dengan berbagai ukuran, termasuk perusahaan kecil dan besar. Keragaman metodologi yang diterapkan dalam teori agilitas menunjukkan aplikabilitasnya di berbagai konteks.

Studi ini menganalisis karakteristik agilitas dan hubungannya dengan bank serta institusi pemerintah dengan menyintesis penelitian yang ada. Artikel-artikel tersebut diringkas ke dalam kerangka kerja komprehensif yang merangkum konseptualisasi agilitas dan menyajikan faktor-faktor yang memengaruhinya, dampak yang dihasilkan, mekanisme yang terlibat, serta faktor kontekstual yang mungkin berpengaruh. Kerangka kerja agilitas ini memberikan panduan berharga bagi para peneliti untuk memahami status penelitian saat ini dan memberikan celah (gap) untuk penelitian di masa mendatang.

Agenda Penelitian Selanjutnya

Studi ini kemudian mengkaji keterbatasan dan rekomendasi dari 35 artikel yang terpilih guna memprediksi agenda penelitian kedepan serta potensi pertanyaan penelitian. Untuk kejelasan, presentasi dibagi menjadi enam kategori: tematik, teori, konteks, karakteristik, metodologi, dan replikasi.

Tabel 2. Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Kategori	Arahan Masa Depan	Potensi Pertanyaan Penelitian
Tematik	Mempertimbangkan item dan perspektif alternatif untuk mengonseptualisasikan dan mengoperasionalkan agilitas bank dengan lebih baik (menambah variabilitas kata kunci).	Bagaimana elemen organisasi terstandarisasi dan orientasi pelanggan mendukung agilitas perbankan?
Teori	Berkolaborasi dengan teori alternatif seperti teori organisasi atau <i>practice-based view</i> untuk menjembatani kesenjangan signifikan antara aspek makro dan mikro dari layanan bank dan fungsi operasional.	Dalam kolaborasi dengan teori organisasi, apa dampak dari praktik kerja agil terhadap keberlanjutan agilitas bank?
Konteks	Mengadopsi studi multi-level yang dilakukan pada waktu, lokasi, dan industri yang berbeda.	Bagaimana agilitas bank merespons ketidakpastian bisnis secara beragam dalam rentang waktu/dibandingkan lokasi lain/di antara industri di negara tersebut?
Karakteristik	<ul style="list-style-type: none"> Menyelidiki pengaruh dimensi budaya nasional/kondisi ekonomi/perbedaan budaya. Peran teknologi baru (misal: Metaverse) atau proses bisnis elektronik pada agilitas bank. Menguji lebih lanjut bagaimana agilitas bank bertindak sebagai mekanisme (variabel mediasi) untuk meningkatkan hasil bisnis. 	<ul style="list-style-type: none"> Apa efek dimensi budaya nasional/kondisi ekonomi/perbedaan budaya terhadap agilitas bank? Apa dampak implementasi “teknologi baru” pada hubungan antara “anteseden” dan agilitas bank? Bagaimana agilitas bank memengaruhi hubungan antara “anteseden” dan kinerja/daya saing/resiliensi/efisiensi bisnis?
Metodologi	<ul style="list-style-type: none"> Pendekatan berbasis kasus multipel untuk membangun pemahaman holistik. Mempertimbangkan data operasional atau survei pasangan 	<ul style="list-style-type: none"> Dengan pendekatan kasus multipel, bagaimana “anteseden/mekanisme/kontingensi” mendorong agilitas?

Kategori	Arahan Masa Depan	Potensi Pertanyaan Penelitian
	serasi (<i>matched pair</i>) untuk mendukung temuan empiris. <ul style="list-style-type: none"> Menyelidiki proses selanjutnya yang melibatkan siklus adaptasi ko-evolusi dalam agilitas perbankan. 	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana integrasi data operasional/survei pasangan serasi memberikan perbedaan pada hasil penelitian? Apakah siklus adaptasi ko-evolusi agilitas bank dapat diterapkan dalam layanan dan operasional bank?
Replikasi	<ul style="list-style-type: none"> Dalam situasi mendesak yang berbeda seperti pemulihan ekonomi pascakrisis, dll. Pada tingkat kematangan digital yang berbeda dari bank yang diamati. 	<ul style="list-style-type: none"> Apa faktor pemungkin utama dalam mendorong agilitas bank dalam skema pembiayaan darurat di “nama negara”? Apa efek dari faktor keberhasilan utama dalam mendorong agilitas bank pada tingkat kematangan digital yang berbeda?

Sumber: Hasil Penyusunan oleh Penulis

Berdasarkan *word cloud* dan peta tematik (Gambar 4 dan 5), penelitian agilitas dalam konteks ini masih terlalu kaku dan perlu mengeksplorasi item serta perspektif baru dalam model penelitian. Penelitian masa depan dapat mempertimbangkan pendalaman eksplorasi teori serta perluasan perspektif dan kata kunci yang digunakan. Lensa teoretis baru dapat diterapkan untuk menjelaskan area yang belum terungkap ini. Kolaborasi teori juga akan memberikan ide-ide baru, seperti bagaimana rutinitas standar yang ketat dari teori organisasi dapat berkontribusi pada stabilitas agilitas (Janssen & van der Voort, 2020). Dalam area konteks, sebagian besar studi sepakat untuk merekomendasikan studi lintas level (*multilevel studies*) yang dilakukan pada waktu, lokasi, dan industri yang berbeda (Dubey et al., 2023; Panda & Rath, 2021). Selanjutnya, penelitian di masa depan harus berfokus pada pendalaman variabel mikro dari anteseden agilitas (Omar, 2021), mekanisme (Almahamid, 2019), kontingensi (Panda, 2022), luaran (Zhang et al., 2023), dan aspek lainnya dengan berbagai orientasi. Anteseden yang potensial mencakup gaya kepemimpinan, budaya, dan dukungan kemajuan TI.

Guna meningkatkan kualitas hasil penelitian, riset mendatang dapat mempertimbangkan pendekatan berbasis kasus multipel untuk membangun pemahaman yang holistik (Dubey et al., 2023), penggunaan data operasional (Edu, 2022), serta *matched pair surveys* (Panda & Rath, 2017) untuk mendukung temuan empiris dan menginvestigasi proses selanjutnya yang melibatkan siklus adaptasi ko-evolusi dalam agilitas perbankan (Chen et al., 2014). Hampir seluruh studi merekomendasikan replikasi dengan beberapa perbedaan kunci yang umum, seperti ukuran sampel yang lebih besar, cakupan geografis, dan rentang waktu penelitian longitudinal. Untuk mengatasi isu ini, studi mendatang harus mengeksplorasi kelangkaan penelitian mengenai agilitas perbankan di negara-negara Asia seperti Indonesia, yang memiliki banyak bank konsumen dan melibatkan perbankan dalam rencana pemulihan ekonomi pascapandemi (The World Bank, 2022). Di antaranya, Pauletto (2023) memberikan wawasan unik bahwa replikasi harus mempertimbangkan urgensi kondisi dari setiap konteks penelitian, seperti pemulihan pascakrisis. Peneliti kedepan dapat dengan mudah menggunakan dan memodifikasi potensi pertanyaan penelitian sesuai dengan relevansi konteks penelitian mereka, yang mencerminkan celah (*gap*) yang masih perlu diisi.

Rekomendasi Manajerial

Tinjauan ini menyoroti signifikansi agilitas dalam praktik manajerial, di mana agilitas yang kuat menunjukkan asosiasi positif dengan hasil kritis tingkat perusahaan seperti kinerja organisasi (Panda, 2022; Rafi et al., 2022) dan resiliensi rantai pasok (Dubey et al., 2023). Secara operasional, agilitas membantu beban kerja manajer dengan memengaruhi kemudahan berbisnis

secara signifikan (Ikeanyibe et al., 2021), proses bisnis elektronik (Al-ma'aitah, 2022), dan transformasi digital (Zhang et al., 2023). Sejumlah anteseden, mekanisme, dan kontingensi penting mendukung perencanaan strategis bank. Manajer dapat membentuk anteseden yang relevan di dalam organisasi mereka untuk meningkatkan agilitas. Lebih lanjut, mereka juga dapat merancang strategi yang selaras dengan faktor kontingensi, mengoptimalkan kapabilitas saat ini untuk memperkuat agilitas dengan memanfaatkan kekuatan kondisi eksternal. Studi ini juga menyoroti peran mediasi dari pemberdayaan psikologis pengguna, kapabilitas TI, iklim organisasi, dan pembelajaran organisasi, yang merupakan elemen kritis dalam memediasi anteseden guna mendorong agilitas.

Manajemen bank harus mengubah paradigma mereka dengan tidak lagi menjadikan regulasi perbankan yang ketat sebagai alasan atas kurangnya agilitas. Sebaliknya, mereka harus mengeksplorasi pemanfaatan batasan regulasi tersebut menjadi suatu keuntungan dengan mendayagunakan elemen organisasi dan rutinitas yang ada (orientasi internal) untuk meningkatkan agilitas. Secara operasional, Ismanto et al. (2023) memberikan bukti bahwa stabilitas pada bank-bank di Indonesia mampu mengurangi kredit bermasalah (*non-performing loans*), yang secara efektif mendukung kinerja kredit mereka dalam situasi kompetitif. Hal ini sejalan dengan Wouter et al. (2015), yang pada awalnya mengusulkan bahwa agilitas harus berirama dengan stabilitas, sebuah pandangan yang selaras dengan Prange (2021) serta Lindsog dan Netz (2021). Junker et al. (2023) memperkuat bukti tersebut dengan menginisiasi konsep praktik kerja agil pada berbagai tim dan mengungkapkan bagaimana rutinitas agil memfasilitasi perubahan berkelanjutan yang berbeda dari birokrasi terpusat.

Secara keseluruhan, kerangka kerja ini menyajikan praktik-praktik terbaik, meminimalkan potensi kerugian akibat kegagalan strategis, serta menonjolkan karakteristik distingtif dan implikasi signifikan dari kapabilitas kritis ini bagi praktik manajemen.

Limitasi

Pertama, penelitian ini hanya menggunakan dua basis data; terdapat kemungkinan studi relevan tidak terjangkau karena keterbatasan basis data, kata kunci, atau kriteria filter yang dipilih. Selain itu, proses perolehan artikel melibatkan tindakan manual yang berpotensi menimbulkan bias. Kerangka kerja yang disajikan berdasarkan analisis TCCM ini perlu diuji secara empiris untuk membuktikan ketepatan komponen-komponennya. Terakhir, tinjauan ini tidak mencakup karakteristik pemerintah negara dalam proses sintesis, yang dapat menyebabkan perbedaan tingkat pemahaman dan aplikabilitas rekomendasi manajerial. Studi tinjauan di masa depan harus mempertimbangkan analisis bibliometrik yang lebih luas untuk mengurangi pekerjaan manual dan meminimalkan bias.

PENUTUP

Tinjauan literatur ini telah mencapai tujuannya dengan memetakan trajektori literatur agilitas pada sektor perbankan, menganalisisnya secara retrospektif melalui analisis kerangka kerja TCCM, dan membuka jalan bagi penelitian selanjutnya. Berdasarkan sintesis terhadap 35 studi empiris (Gambar 7), ditemukan anteseden pada literatur terdahulu didominasi faktor internal seperti budaya organisasi, manajemen pengetahuan, kapabilitas IT, dan kepemimpinan, serta faktor eksternal seperti kondisi ekonomi dan hubungan antar-organisasi. Dalam mekanismenya, proses mediasi melalui pembelajaran organisasi, iklim organisasi, dan pemberdayaan psikologis pengguna. Sedangkan pengaruh tingkat industri (volatilitas lingkungan) dan tingkat perusahaan (pengalaman dan pengeluaran IT) menjadi faktor kontingensi yang menentukan efektivitas agilitas terhadap kinerja.

Studi ini juga merekomendasikan jalur potensial bagi penelitian selanjutnya, diantaranya rekomendasi studi *multi-level* dan lintas industri, penggunaan metode kualitatif berbasis kasus untuk pemahaman holistik, serta eksplorasi siklus adaptasi ko-evolusi dalam agilitas. Secara khusus juga diperlukan diversifikasi atribut dengan memasukkan variabel baru seperti *metaverse*,

proses bisnis elektronik, serta dimensi budaya nasional untuk menangkap kompleksitas agilitas secara menyeluruh. Oleh karena itu, rekomendasi penelitian selanjutnya (table 2) yang diajukan dalam penelitian ini tidak hanya sekadar saran akademis, melainkan jalur krusial untuk membangun fondasi teori yang lebih kuat di tengah disrupsi industri keuangan.

Bagi praktisi, studi ini memberikan perspektif baru bahwa menyeimbangkan kepatuhan regulasi dengan kecepatan adaptasi dapat dicapai melalui "orkestrasi kapabilitas internal". Bank perlu memanfaatkan infrastruktur IT dan tata kelola adaptif sebagai fondasi, sehingga regulasi yang ketat tidak menjadi penghambat, melainkan parameter dalam menjalankan respons strategis yang lincah. Penelitian ini menyediakan pijakan kuat untuk pengembangan model agilitas perbankan yang lebih adaptif dan berkelanjutan di era disrupsi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational agility. *Information Technology & People*, 28(3), 570–588. <https://doi.org/10.1108/ITP-06-2014-0124>
- Aghina, W., Handscomb, C., Salo, O., & Thaker, S. (2021). “The impact of agility: How to shape your organization to compete”. In *McKinsey & Company*.
- Ahmazadeh, A., Sheikh Aboumasoudi, A., Shahin, A., & Teimouri, H. (2021). Developing a QFD model for prioritizing the CSFs of ERP based on the enablers of organizational agility. *Benchmarking: An International Journal*, 28(4), 1164–1185. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0411>
- Akter, S., Hossain, M. A., Sajib, S., Sultana, S., Rahman, M., Vrontis, D., & McCarthy, G. (2023). A framework for AI-powered service innovation capability: Review and agenda for future research. *Technovation*, 125, 102768. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102768>
- Al-ma'aitah, M. A. (2022). The impact of employees' resistance to change on e-government innovation and value creation. *International Journal of Ebusiness and Egovernment Studies*, 14(2), 166–198. <https://doi.org/10.34109/ijebeg>
- Almahamid, S. (2019). The influence of ERP system usage on agile capabilities. *Information Technology & People*, 32(6), 1633–1656. <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2018-0055>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix : An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Barati, M., Heidari, E., & Karimi, A. (2022). Evaluating organizational agility in banking industry through data envelopment analysis: a case study of banks in Isfahan, Iran. *International Journal of Law and Management*, 64(5), 403–417. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-09-2021-0218>
- Barlette, Y., & Baillelte, P. (2022). Big data analytics in turbulent contexts: towards organizational change for enhanced agility. *Production Planning & Control*, 33(2–3), 105–122. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1810755>
- Baskerville, R. L., Cavallari, M., Madsen, K. H., Heje, J. P., Sorrentino, M., & Virili, F. (2010). The strategic value of SOA: a comparative case study in the banking sector. *International Journal of Information Technology and Management*, 9(1), 30. <https://doi.org/10.1504/IJITM.2010.029433>
- Chang, V., Baudier, P., Zhang, H., Xu, Q., Zhang, J., & Arami, M. (2020). How Blockchain can impact financial services – The overview, challenges and recommendations from expert interviewees. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120166. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120166>
- Chaniyas, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>

- Chen, J., Wang, D., & Chen, J. (2014). Understanding organizational agility development for a government: A process model of resource configuration. *Frontiers of Business Research in China*, 8(1), 73–97. <https://doi.org/10.3868/s070-003-014-0004-5>
- Dahmardeh, N., & Pourshahabi, V. (2011). AGILITY EVALUATION IN PUBLIC SECTOR USING FUZZY LOGIC. In *Iranian Journal of Fuzzy Systems* (Vol. 8, Issue 3).
- Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A., & Bonebakker, L. (2018). Barriers to innovation within large financial services firms. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 96–112. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2017-0028>
- Demirgüç-Kunt, A., Pedraza, A., & Ruiz-Ortega, C. (2021). Banking sector performance during the COVID-19 crisis. *Journal of Banking and Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106305>
- Detoya, G. E., & Gempes, G. P. (2020). A Model Of Organizational Agility Among Commercial Banks in Davao Region in The Context of Internal Variables. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 4427–4435. www.ijstr.org
- Djalil, M. A., Amin, M., Herjanto, H., Nourallah, M., & Öhman, P. (2023). The importance of entrepreneurial leadership in fostering bank performance. *International Journal of Bank Marketing*, 41(4), 926–948. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2022-0481>
- Dubey, R., Bryde, D. J., Dwivedi, Y. K., Graham, G., Foropon, C., & Papadopoulos, T. (2023). Dynamic digital capabilities and supply chain resilience: The role of government effectiveness. *International Journal of Production Economics*, 258, 108790. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108790>
- Edu, A. S. (2022). Positioning big data analytics capabilities towards financial service agility. *Aslib Journal of Information Management*, 74(4), 569–588. <https://doi.org/10.1108/AJIM-08-2021-0240>
- Farokhi, S., & Rajaeepour, S. (2016). THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT FACTORS AND SHARIFI ZHANGS AGILITY COMPONENTS IN ISFAHAN BANK SADERAT. *International Business Management*, 10(19), 4530–4539.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Fisch, C., & Block, J. (2018). Six tips for your (systematic) literature review in business and management research. *Management Review Quarterly*, 68(2), 103–106. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0142-x>
- Franco, M., Guimarães, J., & Rodrigues, M. (2022). Organisational agility: systematic literature review and future research agenda. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2103048>
- Ghasemi, M., Moghaddam, R. S., Tavasoli, H., Azarianpour, M., Nouri, Z., & Harati, M. (2017). The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management on Employee's Agility in Saderat Bank of Sistan and Baluchestan. *MAN IN INDIA*, 97(2), 697–708.
- Gogichaty, M., Ivanov, V., Kruglov, A., Pedrycz, W., Samatova, A., Succi, G., & Valeev, R. (2023). A Systemic Approach to Evaluating the Organizational Agility in Large-Scale Companies. *IEEE Access*, 11, 3307–3323. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3234424>
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>
- Guerras-Martín, L. Á., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69–76. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Hamad, Z. M. M., & Yozgat, U. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 407–422. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2017.5.001>

- Hamidianpour, F., Esmaeilpour, M., & Firoozi, H. (2016). Assessing the Impact of Electronic Human Resource Management on Creation of Organizational Agility: A Study in the Bushehr Banks, Iran. *Asian Social Science*, 12(7), 105. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n7p105>
- Hoffmann, D., Ahlemann, F., & Reining, S. (2020). Reconciling alignment, efficiency, and agility in IT project portfolio management: Recommendations based on a revelatory case study. *International Journal of Project Management*, 38(2), 124–136. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.004>
- Hyun, Y., Park, J., Kamioka, T., & Chang, Y. (2023). Organizational agility enabled by big data analytics: information systems capabilities view. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(4), 1032–1055. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2022-0077>
- Ikeanyibe, O., Ugwu, C. E., Ugwuibe, O. C., & Obioji, J. N. (2021). Inter-Agency Delivery System. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 8(1), 1–14. <https://doi.org/10.4018/IJPADA.20210101.0a3>
- Ismanto, H., Adi Wibowo, P., & Dyna Shofwatin, T. (2023). Bank stability and fintech impact on MSMES' credit performance and credit accessibility. *Banks and Bank Systems*, 18(4), 105–115. [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(4\).2023.10](https://doi.org/10.21511/bbs.18(4).2023.10)
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
- Junker, T. L., Bakker, A. B., Derks, D., & Molenaar, D. (2023). Agile work practices: measurement and mechanisms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2096439>
- Kadivar Zinkanlou, H., Shekari, A., & Emamgholizadeh, S. (2021). Organizational resilience model based on business agility components with signalling theory approach in branches of Sepah Bank of North Khorasan province. *Int. J. Nonlinear Anal. Appl*, 12, 2008–6822. <https://doi.org/10.22075/ijnaa.2021.6271>
- Khoirunisa, R., & Amalia, N. R. (2024). Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Profitabilitas Pada Bank BUMN dan Swasta Periode Tahun 2018-2022. *SOLUSI : Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 22(1), 93–105. <https://doi.org/https://doi.org/10.26623/slsi.v22i1.8364>
- Li, Y., Hashim, A. S., Zhang, L., Sulaiman, R., & Alrabaiah, H. (2022). The relationship investigating between decision support and departmental agility with the mediating role of departmental learning in bank branches. *Information Processing & Management*, 59(2), 102847. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102847>
- Lindskog, C., & Netz, J. (2021). Balancing between stability and change in Agile teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1529–1554. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2020-0366>
- Loghmani, M., Webb, T., Cuskelly, G., & Alavi, S. H. (2023). How job crafting builds organizational agility in a government-dependent NSO: the mediating role of organizational climate. *Managing Sport and Leisure*, 28(5), 522–537. <https://doi.org/10.1080/23750472.2021.1937286>
- M. Omar, A. (2021). The Effect of Quality Management Practices on Strategic Agility of the Egyptian Banking Sector. *African Journal of Business and Economic Research*, 16(2), 139–159. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2021/v16n2a7>
- Margherita, A., Sharifi, H., & Caforio, A. (2021). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organisational agility development. *TECHNOLOGY ANALYSIS & STRATEGIC MANAGEMENT*, 33(7), 829–842. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1849611>
- Mızrak, K. C., & Mızrak, F. (2020). *Role of Agility in the Banking Sector in Competitive Globalization Era* (pp. 317–334). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2559-3.ch015>
- Naslund, D., & Kale, R. (2020). Is agile the latest management fad? A review of success factors of agile transformations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(4), 489–504. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2019-0142>

- Ocampo, J. A., & Ortega, V. (2022). The Global Development Banks' Architecture. *Review of Political Economy*, 34(2), 224–248. <https://doi.org/10.1080/09538259.2021.1977543>
- Oliveira-Dias, D. M., Maqueira-Marin, J., & Moyano-Fuentes, J. (2022). The link between information and digital technologies of industry 4.0 and agile supply chain: Mapping current research and establishing new research avenues. *COMPUTERS & INDUSTRIAL ENGINEERING*, 167. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108000>
- Otto, E., Culakova, E., Meng, S., Zhang, Z., Xu, H., Mohile, S., & Flannery, M. A. (2022). Overview of Sankey flow diagrams: Focusing on symptom trajectories in older adults with advanced cancer. *Journal of Geriatric Oncology*, 13(5), 742–746. <https://doi.org/10.1016/j.jgo.2021.12.017>
- Panda, S. (2022). Strategic IT-business alignment capability and organizational performance: roles of organizational agility and environmental factors. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 25–52. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2020-0371>
- Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 751–773. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2015-0033>
- Panda, S., & Rath, S. K. (2017). The effect of human IT capability on organizational agility: an empirical analysis. *Management Research Review*, 40(7), 800–820. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2016-0172>
- Panda, S., & Rath, S. K. (2018). Modelling the Relationship Between Information Technology Infrastructure and Organizational Agility: A Study in the Context of India. *Global Business Review*, 19(2), 424–438. <https://doi.org/10.1177/0972150917713545>
- Panda, S., & Rath, S. K. (2021). How information technology capability influences organizational agility: empirical evidences from Indian banking industry. *Journal of Indian Business Research*, 13(4), 564–585. <https://doi.org/10.1108/JIBR-11-2020-0364>
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4). <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Pauletto, C. (2023). Public management, agility and innovation: The Swiss experience with the COVID-19 loan scheme. *International Review of Administrative Sciences*, 002085232211432. <https://doi.org/10.1177/00208523221143280>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for Creating Better Concept Definitions in the Organizational, Behavioral, and Social Sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159–203. <https://doi.org/10.1177/1094428115624965>
- Prange, C. (2021). Agility as the Discovery of Slowness. *California Management Review*, 63(4), 27–51. <https://doi.org/10.1177/00081256211028739>
- Prasetyo, I., Sundoro, F. M., Aini, F. A. N., Anjarwani, F., Fajriyah, S. A., Achyani, R. F., & Nikmah, N. (2025). Menelusuri Evolusi Penelitian Quantitative Easing: Analisis Bibliometrik atas Respons terhadap Krisis Global. *Solusi*, 23(3). <https://doi.org/10.26623/slsi.v23i3.12436>
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2022). Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4), 397–417. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2020-0145>
- Rahimiatani, A., Zare, H., & Yazdani, H. (2018). Increasing Organizational Agility based on Effective Meta-Organizational Parameters. *Postmodern Openings*, 9(4), 140–156. <https://doi.org/10.18662/po/49>
- Revuelto-Taboada, L., Portalanza-Chavarría, A., & Cedeño-Alejandro, F. (2023). Promoting intrapreneurial behavior in banking: the role of high-performance work systems, knowledge management processes, and supervisor support. *Service Business*, 17(3), 789–817. <https://doi.org/10.1007/s11628-023-00539-7>

- Rizqi Febriandika, N., Harun, Hakimi, F., & Masrizal. (2023). Determinants of consumer adoption of Islamic mobile banking services in Indonesia. *Banks and Bank Systems*, 18(4), 30–43. [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(4\).2023.04](https://doi.org/10.21511/bbs.18(4).2023.04)
- Roblek, V., Dimovski, V., Mesko, M., & Peterlin, J. (2022). Evolution of organisational agility: a bibliometric study. *Kybernetes*, 51(13), 119–137. <https://doi.org/10.1108/K-11-2021-1137>
- Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Sawas, M., & Watfa, M. (2015). The Impact of Cloud Computing on Information Systems Agility. *Australasian Journal of Information Systems*, 19. <https://doi.org/10.3127/ajis.v19i0.930>
- Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66, 101640. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101640>
- Senadheera, V., Warren, M., & Leitch, S. (2017). Social media as an information system: improving the technological agility. *Enterprise Information Systems*, 11(4), 512–533. <https://doi.org/10.1080/17517575.2016.1245872>
- Shaikh, A. A., Glavee-Geo, R., & Karjaluo, H. (2017). Exploring the nexus between financial sector reforms and the emergence of digital banking culture – Evidences from a developing country. *Research in International Business and Finance*, 42, 1030–1039. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.039>
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100737>
- Shashi, Centobelli, P., Cerchione, R., & Ertz, M. (2020). Agile supply chain management: where did it come from and where will it go in the era of digital transformation? *Industrial Marketing Management*, 90, 324–345. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.011>
- Škare, M., & Soriano, D. R. (2021). A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009–2018. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120418. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120418>
- Smart, J., Sharma, R., Dobra-kiel, A., Doyle, M., Berend, Z., & Sonnad, V. (2020). *Business agility in retail banking Build up your agility Contents*. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/financial-services/articles/business-agility-in-retail-banking-200506.html>
- Solheim, M. C. W., Aadland, T., Eide, A. E., & Haneberg, D. H. (2023). Drivers for agility in times of crisis. *European Business Review*, 35(1), 57–73. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2022-0014>
- Tanushree, Sahoo, C. K., & Chaubey, A. (2023). Evolution of organizational agility research: a retrospective view. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2023-0086>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teimouri, H., Ardestani, M. M. B., & Kheiri, A. (2016). Studying the relationship between managers' cultural intelligence and organisational agility (case of: selected branches of Bank Melli in Isfahan province, Iran). *International Journal of Applied Management Science*, 8(4), 338. <https://doi.org/10.1504/IJAMS.2016.080330>
- Teimouri, H., Jenab, K., Moazeni, H. R., & Bakhtiari, B. (2017). Studying effectiveness of human resource management actions and organizational agility: Resource management actions and organizational agility. *Information Resources Management Journal*, 30(2), 61–77. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2017040104>
- The World Bank. (2022). *INDONESIA ECONOMIC PROSPECTS*.

- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Wheelen, T. L., David Hunger, • J, Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *GLOBAL EDITION Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability FIFTEENTH EDITION* (fifteenth). Pearson.
- Wouter, aghina, De Smet, A., & Weerda, K. (2015). Agility It rhymes with stability. In *McKinsey Quarterly*. McKinsey & Company.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 33–43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Zhang, H., Ding, H., & Xiao, J. (2023). How Organizational Agility Promotes Digital Transformation: An Empirical Study. *Sustainability*, 15(14), 11304. <https://doi.org/10.3390/su151411304>
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496–513. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>
- Zhou, D., Kautonen, M., Dai, W., & Zhang, H. (2021). Exploring how digitalization influences incumbents in financial services: The role of entrepreneurial orientation, firm assets, and organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121120. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121120>

LAMPIRAN I

	Referensi	Jumlah (%)	
Teori			
Agility	<ul style="list-style-type: none"> • Al-ma'aitah, 2022 • Ghasemi et al., 2017 • Hamad & Yozgat, 2017 • Hamidianpour et al., 2016 • Ikeanyibe et al., 2021 • Janssen & van der Voort, 2020 • Kadivar Zinkanlou et al., 2021 • M. Omar, 2021 • Panda & Rath, 2017, 2018 • Rafi et al., 2022 • Rahimiatani et al., 2018 • Zhang et al., 2023 	<ul style="list-style-type: none"> • Aburub, 2015 • Ahmadzadeh et al., 2021 • Almahamid, 2019 • Barati et al., 2022 • Edu, 2022 • Farokhi & Rajaeepour, 2016 • Loghmani et al., 2023 • Panda, 2022 • Pauletto, 2023 • Sawas & Watfa, 2015 • Senadheera et al., 2017 • Teimouri et al., 2016, 2017 	26 (74.29%)
Lainnya	<ul style="list-style-type: none"> • Panda & Rath, 2021 (RBV) • Baskerville et al., 2010 (Strategic management) • Detoya & Gempes, 2020 (Organizational change) 	<ul style="list-style-type: none"> • Chen et al., 2014 (RBV) • Hoffmann et al., 2020 (Acrivity theory) • Dubey et al., 2023 (DCV) 	6 (17.14%)
n/a		3 (8.57%)	
Konteks			

	Referensi		Jumlah (%)
Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Ahmadzadeh et al., 2021 • Ghasemi et al., 2017 • Rahimiati et al., 2018 • Teimouri et al., 2016, 2017 • Barati et al., 2022 • Farokhi & Rajaeepour, 2016 • Hamidianpour et al., 2016 • Kadivar Zinkanlou et al., 2021 • Pauletto, 2023 • Detoya & Gempes, 2020 	<ul style="list-style-type: none"> • Panda & Rath, 2017, 2018, 2021 • Panda, 2022 • Aburub, 2015 • Almahamid, 2019 • Hamad & Yozgat, 2017 • M. Omar, 2021 • Gogichaty et al., 2023 • Baskerville et al., 2010 • Li et al., 2022 • Senadheera et al., 2017 • Edu, 2022 • Hoffmann et al., 2020 	24 (68.57%)
Governmental institutions	<ul style="list-style-type: none"> • Dubey et al., 2023 • Sawas & Watfa, 2015 • Rafi et al., 2022 • Al-ma'aitah, 2022 • Chen et al., 2014 • Zhang et al., 2023 	<ul style="list-style-type: none"> • Dahmardeh & Pourshahabi, 2011 • Rahimiati et al., 2018 • Ikeanyibe et al., 2021 • Loghmani et al., 2023 • Janssen & van der Voort, 2020) 	11 (31.43%)
Metode			
Quantitative	<ul style="list-style-type: none"> • Al-ma'aitah, 2022 • Almahamid, 2019 • Barati et al., 2022 • Ghasemi et al., 2017 • Hamidianpour et al., 2016 • Li et al., 2022 • M. Omar, 2021 • Panda & Rath, 2017, 2018, 2021 • Sawas & Watfa, 2015 • Zhang et al., 2023 	<ul style="list-style-type: none"> • Aburub, 2015 • Ahmadzadeh et al., 2021 • Detoya & Gempes, 2020 • Farokhi & Rajaeepour, 2016 • Hamad & Yozgat, 2017 • Loghmani et al., 2023 • Panda, 2022 • Rafi et al., 2022 • Teimouri et al., 2016, 2017 	22 (62.86%)
Qualitative	<ul style="list-style-type: none"> • Chen et al., 2014 • Hoffmann et al., 2020 • Janssen & van der Voort, 2020 	<ul style="list-style-type: none"> • Baskerville et al., 2010 • Ikeanyibe et al., 2021 • Pauletto, 2023 • Rahimiati et al., 2018 	7 (20%)
Mixed	<ul style="list-style-type: none"> • Dahmardeh & Pourshahabi, 2011 • Dubey et al., 2023 • Edu, 2022 	<ul style="list-style-type: none"> • Gogichaty et al., 2023 • Kadivar Zinkanlou et al., 2021 • Senadheera et al., 2017 	6 (17.14%)

LAMPIRAN II

Variable	Relationship to Agility				References
	Antecedents	Mechanism	Contingencies	Outcome	
Organizational Culture	●				(Barati et al., 2022; Dahmardeh & Pourshahabi, 2011; Ghasemi et al., 2017)
Knowledge Management	●				(Detoya & Gempes, 2020; Ghasemi et al., 2017; Rafi et al., 2022)
Management Factors	●				(Farokhi & Rajaeepour, 2016)
Business Functions, Interpersonal Management, Technology Management	●				(Panda & Rath, 2017, 2018)
Enterprise Resource Planning	●				(Aburub, 2015; Ahmadzadeh et al., 2021; Almahamid, 2019)
IT Spending			●		(Panda & Rath, 2017)
Organizational Structure	●				(Ahmadzadeh et al., 2021; Gogichaty et al., 2023)
IT infrastructure	●				(Ahmadzadeh et al., 2021; Ikeanyibe et al., 2021)
Managers Support & Commitment	●				(Ahmadzadeh et al., 2021; Gogichaty et al., 2023)
E-government innovation	●				(Al-ma'aitah, 2022; Dahmardeh & Pourshahabi, 2011)
Employee resistance to change	●				(Al-ma'aitah, 2022)
E-Government				●	(Al-ma'aitah, 2022)
IT Capability	●				(Panda & Rath, 2021)
Environmental diversity, Environmental hostility			●		(Panda & Rath, 2021)
Organizational learning capability				●	(Hamad & Yozgat, 2017)
Users' psychological empowerment	●	●			(Almahamid, 2019)
Leadership	●				(Barati et al., 2022; Dahmardeh & Pourshahabi, 2011)
Organizational change	●				(Barati et al., 2022; Dahmardeh & Pourshahabi, 2011)

Variable	Relationship to Agility				References
	Antecedents	Mechanism	Contingencies	Outcome	
CS/employee performance management	•				(Barati et al., 2022; Dahmardeh & Pourshahabi, 2011)
Electronic banking	•				(Barati et al., 2022)
Dynamic capabilities	•				(H. Zhang et al., 2023)
Digital Transformation				•	(H. Zhang et al., 2023)
Strategic IT-business alignment	•				(Panda, 2022)
Organizational performance				•	(Panda, 2022; Rafi et al., 2022)
Environmental uncertainty			•		(Panda, 2022)
Adaptive governance, Operational standards, Bureaucracy, HRM actions effectiveness	•				(Janssen & van der Voort, 2020)
Level of experience			•		(M. Omar, 2021)
Quality management practices	•				(M. Omar, 2021)
Cloud computing	•				(Sawas & Watfa, 2015)
ICT & Service-oriented architecture	•				(Baskerville et al., 2010)
Employee Empowerment & Entrepreneurial orientation	•				(Detoya & Gempes, 2020)
Cultural intelligence	•				(Teimouri et al., 2016)
Resource configuration	•				(Chen et al., 2014)
Ease of doing business				•	(Ikeanyibe et al., 2021)
Comprehensive database & Inter-agency delivery systems	•				(Ikeanyibe et al., 2021)
Social media strategy & Strategy's continuous improvement	•				(Senadheera et al., 2017)
E-HRM	•				(Hamidianpour et al., 2016)
Multiteam synchronization, Funding & Compensation,	•				(Gogichaty et al., 2023)

Variable	Relationship to Agility				References
	Antecedents	Mechanism	Contingencies	Outcome	
Tools & technology, Impediment, Business/Development relationship					
BDA Usage	●				(Edu, 2022)
IT Capability	●	●			(Edu, 2022)
Knowledge infrastructure	●				(Rafi et al., 2022)
Job Crafting	●				(Loghmani et al., 2023)
Organizational climate	●	●			(Loghmani et al., 2023)
Economic conditions, media, inter-organizational relationships, intelligent clients, laws, and political attitudes	●				(Rahimiatani et al., 2018)
Project approval & portfolio buffer	●				(Hoffmann et al., 2020)
Efficient networks, Real-time information flow, Flexible roles, Flat hierarchy, and Swift iterative subprocesses	●				(Pauletto, 2023)
Business intelligence	●				(Li et al., 2022)
Organizational learning	●	●			(Li et al., 2022)
Integration and low complexity	●				(Kadivar Zinkanlou et al., 2021)
Government effectiveness			●		(Dubey et al., 2023)
Supply chain resilience				●	(Dubey et al., 2023)
Digital adaptability	●				(Dubey et al., 2023)
Short-term responsiveness, strategic adaptation, outcomes focus, and long-term shaping	●				(Dahmardeh & Pourshahabi, 2011)