

Strategi Struktur Organisasi Hybrid dan Dampaknya terhadap Keterlibatan Karyawan, serta Kemampuan Beradaptasi dalam Transformasi Digital: Systematic Literature Review

Halid K Jusuf³, Alhidayatullah², Muh. Abdul Aziz³, Dedi Purwana⁴, Saparuddin Mukhtar⁵, Suparno⁶

^{1,2,3}Universitas Negeri Jakarta

e-mail: 1halidjusuf68@gmail.com, 2alhidayathidayat21@gmail.com, 3muhammadaziz085@gmail.com

Corresponding author: alhidayathidayat21@gmail.com

ABSTRAK

Informasi Artikel:

Terima: 15-03-2025

Revisi: 25-04-2025

Disetujui: 06-06-2025

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konteks dan landasan teori yang digunakan dalam struktur organisasi yang berdampak pada keterlibatan karyawan dan kemampuan beradaptasi dalam transformasi digital. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan sistematis PRISMA dengan menganalisis 15 artikel empiris mengenai struktur organisasi, keterlibatan karyawan dan kemampuan beradaptasi dalam transformasi digital dari tahun 2017 hingga 2024 serta berasal dari berbagai negara. Dari setiap teori yang diterapkan, disajikan juga deskripsi singkat dan rekomendasi untuk agenda penelitian di masa mendatang. Terlepas dari luasnya hasil penelitian sebelumnya, tinjauan ini menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menyelidiki pembentukan struktur organisasi dengan melibatkan karyawan di dalamnya. Selanjutnya teori-teori yang digunakan seperti agile theory, transformational leadership theory, dan resilience theory yaitu menyoroti pentingnya kelincahan organisasi, kepemimpinan yang adaptif, serta ketahanan organisasi. Kontribusi penelitian ini yaitu stakeholder dan shareholder dalam merumuskan struktur organisasi yang tepat untuk keberlangsungan Perusahaan, selain itu menambahkan referensi peneliti selanjutnya yang akan melakukan kajian literature terkait dengan struktur organisasi, keterlibatan karyawan, kemampuan beradaptasi dalam transformasi digital.

Kata Kunci: Struktur organisasi, Keterlibatan karyawan, Kemampuan beradaptasi, Transformasi digital, SLR

ABSTRACT

This study aims to provide a comprehensive understanding of the context and theoretical foundations used in organizational structures that impact employee engagement and adaptability in digital transformation. This study uses the PRISMA systematic review method by analyzing 15 empirical articles on organizational structure, employee engagement, and adaptability in digital transformation from 2017 to 2024 and from various countries. A brief description and recommendations for future research agendas are also presented for each theory applied. Despite the breadth of the results of previous studies, this review shows that most studies investigate the formation of organizational structures by involving employees in them. Furthermore, the theories used, such as agile theory, transformational leadership theory, and resilience theory, highlight the importance of organizational agility, adaptive

leadership, and organizational resilience. This research contributes to stakeholders and shareholders in formulating the right organizational structure for the sustainability of the Company, in addition to adding references for future researchers who will conduct literature studies related to organizational structure, employee involvement, and adaptability in digital transformation.

Keywords: Organizational structure, Employee engagement, Adaptability, Digital transformation, SLR

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi dan bersaing. Dengan kemajuan teknologi yang pesat seperti kecerdasan buatan, otomatisasi, dan big data, perusahaan harus beradaptasi untuk tetap relevan di pasar yang semakin kompetitif (Andersen & Plesner, 2022; Xu et al., 2024). Namun, transformasi digital tidak hanya tentang adopsi teknologi baru, melainkan juga tentang perubahan mendasar dalam strategi bisnis dan struktur organisasi. Struktur organisasi yang adaptif dan fleksibel menjadi kunci bagi perusahaan untuk merespons perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks (Nowotny et al., 2022; Uhl-Bien & Arena, 2018).

Struktur organisasi tradisional, yang umumnya bersifat hierarkis, telah lama menjadi model dominan dalam banyak perusahaan. Struktur ini menawarkan kendali dan pengawasan yang kuat, memungkinkan pengambilan keputusan yang tersentralisasi (Almazrouei et al., 2024; Galván, 2019). Namun, dalam konteks transformasi digital, model hierarkis sering kali dianggap terlalu kaku dan lamban dalam merespons inovasi dan dinamika teknologi yang terus berkembang. Dengan proses pengambilan keputusan yang cenderung lambat, struktur hierarkis dapat menghambat organisasi dalam mengejar peluang bisnis baru dan memperlambat laju perubahan yang dibutuhkan untuk beradaptasi di era digital (Aini et al., 2022; Yajima & Arimura, 2022).

Sebagai respons terhadap tantangan ini, banyak organisasi mulai beralih ke struktur hybrid atau agile, yang menggabungkan elemen dari struktur tradisional dengan pendekatan yang lebih fleksibel (Liu et al., 2024; Rialti & Filieri, 2024). Struktur hybrid memungkinkan pembagian wewenang yang lebih dinamis dan pengambilan keputusan yang lebih cepat, sekaligus mempertahankan kerangka pengawasan yang diperlukan (Pérez-Valls et al., 2019; Ran et al., 2023). Model ini memberikan organisasi fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi sekaligus menjaga stabilitas operasional (Bakken et al., 2023; Khayal et al., 2023). Struktur ini sering kali melibatkan tim lintas fungsi, yang dapat bergerak lebih cepat dan responsif terhadap perubahan pasar dan teknologi (Westergren et al., 2024).

Dalam konteks transformasi digital, struktur hybrid memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi operasional. Dengan pengambilan keputusan yang lebih terdesentralisasi dan kolaborasi antar tim yang lebih kuat, organisasi dapat merespons permintaan pasar dan inovasi teknologi dengan lebih cepat (Buonocore et al., 2024; Yu et al., 2024). Selain itu, struktur ini memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih fleksibel, sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan proses operasional dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (Svorken et al., 2023; Wen et al., 2025). Meskipun demikian, bukti empiris mengenai dampak spesifik dari struktur hybrid terhadap efisiensi operasional masih terbatas dan perlu diteliti lebih lanjut.

Di sisi lain, keterlibatan karyawan juga menjadi faktor penting yang dipengaruhi oleh struktur organisasi (Funminiyi, 2018; Mahmoudsalehi et al., 2012). Struktur hierarkis yang

kaku sering kali dikaitkan dengan rendahnya tingkat keterlibatan karyawan, terutama karena kurangnya otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Imran et al., 2020). Sebaliknya, struktur hybrid yang lebih fleksibel dan kolaboratif memungkinkan karyawan untuk lebih terlibat dalam proses kerja, memberikan ruang untuk inovasi dan kreativitas (Lidman et al., 2023). Struktur ini juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan memberikan otonomi yang lebih besar dan tanggung jawab yang lebih jelas dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka (Bhardwaj & Kalia, 2021).

Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi adalah faktor kunci dalam keberhasilan transformasi digital (Uhl-Bien & Arena, 2018). Struktur hybrid memberikan kerangka yang memungkinkan perusahaan untuk menggabungkan stabilitas dengan kemampuan beradaptasi, memungkinkan mereka untuk merespons perubahan teknologi tanpa mengorbankan kontrol organisasi (Benzer et al., 2017). Dalam struktur ini, tim lintas fungsi dapat bergerak dengan cepat untuk mengimplementasikan inovasi teknologi baru, sementara manajemen tetap menjaga visi strategis yang lebih luas (Saleh et al., 2021). Dengan demikian, kemampuan beradaptasi yang tinggi dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang beroperasi di pasar yang berubah dengan cepat. Namun, meskipun potensi manfaat dari struktur hybrid cukup jelas, masih banyak aspek yang perlu dieksplorasi lebih lanjut. Sejauh mana struktur ini dapat meningkatkan efisiensi operasional, keterlibatan karyawan, dan kemampuan beradaptasi dalam transformasi digital masih menjadi pertanyaan yang belum terjawab secara komprehensif (Osorio-Gómez et al., 2024). Perbedaan sektor industri, skala perusahaan, dan tingkat kematangan digital organisasi dapat mempengaruhi hasil implementasi struktur hybrid (Saleh et al., 2021). Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih mendalam dan sistematis untuk memahami dampak struktur hybrid dalam berbagai konteks bisnis.

Adapun kesenjangan penelitian yang terjadi berdasarkan kajian literatur yaitu banyak literatur yang mengeksplorasi struktur organisasi tradisional dan agile, namun penelitian empiris yang secara khusus menyoroti struktur hybrid dalam konteks transformasi digital masih terbatas (Xu et al., 2024). Selanjutnya sebagian besar penelitian tentang struktur organisasi berfokus pada manfaat umum seperti inovasi atau adaptabilitas, tetapi tidak banyak yang membahas secara spesifik bagaimana struktur hybrid mempengaruhi efisiensi operasional perusahaan dalam jangka panjang (Ohlsson et al., 2020). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa struktur yang lebih fleksibel dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, masih ada kesenjangan dalam pemahaman mengenai sejauh mana struktur organisasi yang tetap mempertahankan beberapa elemen hierarkis mampu meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan dalam lingkungan kerja digital. Penelitian sebelumnya sering kali membahas transformasi digital secara umum, namun jarang menelaah bagaimana struktur hybrid berfungsi dalam berbagai industri yang memiliki tingkat adaptasi teknologi yang berbeda (Konopik et al., 2022). Penelitian sebelumnya banyak menekankan pada keuntungan dan kerugian dari berbagai bentuk struktur organisasi (seperti hierarkis atau agile), tetapi perbandingan langsung antara struktur hybrid dan model tradisional dalam konteks digital transformation belum banyak dilakukan (Wen et al., 2025). Sebagian besar literatur lebih banyak berfokus pada manfaat jangka pendek dari struktur hybrid dalam meningkatkan fleksibilitas. Meskipun literatur tentang struktur organisasi semakin berkembang, masih sedikit yang memperhitungkan pengaruh keberagaman budaya organisasi terhadap keberhasilan implementasi struktur hybrid. Bagaimana faktor-faktor seperti budaya organisasi yang lebih tradisional atau yang lebih modern mempengaruhi keberhasilan struktur hybrid dalam transformasi digital masih belum banyak dieksplorasi.

Dari latar belakang dan kesenjangan penelitian terkait struktur organisasi hybrid dan dampaknya terhadap efisiensi, keterlibatan, dan kemampuan beradaptasi dalam transformasi digital, maka penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konteks dan landasan teori yang digunakan dalam pembentukan struktur organisasi yang berdampak pada keterlibatan karyawan dan kemampuan beradaptasi dalam transformasi digital. Dengan meninjau studi yang telah dipublikasikan terkait dampak struktur organisasi terhadap keterlibatan karyawan, dan kemampuan beradaptasi dalam transformasi digital, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai efektivitas struktur organisasi. Hasil dari tinjauan ini juga diharapkan dapat memberikan pedoman bagi para praktisi bisnis dalam merancang struktur organisasi yang optimal untuk menghadapi tantangan dan peluang dalam era transformasi digital.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) yang disusun berdasarkan pedoman PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) untuk meninjau literatur yang relevan terkait dampak struktur organisasi hybrid terhadap, keterlibatan karyawan, dan kemampuan beradaptasi dalam transformasi digital. Proses SLR ini mencakup tahap-tahap berikut:

1. Identifikasi (Identification)

Tahap pertama dalam proses ini adalah mengidentifikasi artikel yang relevan dari database Scopus. Pencarian dilakukan dengan menggunakan kata kunci terkait seperti "hybrid organizational structure," "digital transformation," "organizational efficiency," "employee engagement," dan "organizational adaptability". Kata kunci tambahan digunakan untuk memastikan bahwa semua artikel terkait topik ini tercakup dalam pencarian yaitu jurnal yang dipertimbangkan memiliki reputasi Q1-Q4 dan tahun 2017-2024, dengan total artikel yang diidentifikasi sebanyak 158.

2. Penyaringan Awal (Screening)

Pada tahap penyaringan, artikel yang diidentifikasi melalui pencarian awal dipersempit berdasarkan kategori jurnal untuk memastikan relevansi terhadap bidang studi yang diinginkan. Kategori yang dipilih adalah jurnal-jurnal dalam bidang Business, Management and Accounting (n=57), Social Sciences (n=32), dan Economic, Econometrics and Finance (n=23). Setelah pemfokusan berdasarkan bidang jurnal ini, jumlah artikel yang tidak sesuai adalah 46, dan yang tersisa adalah 112 artikel.

3. Pemilihan Berdasarkan Ketersediaan Open Access (Eligibility)

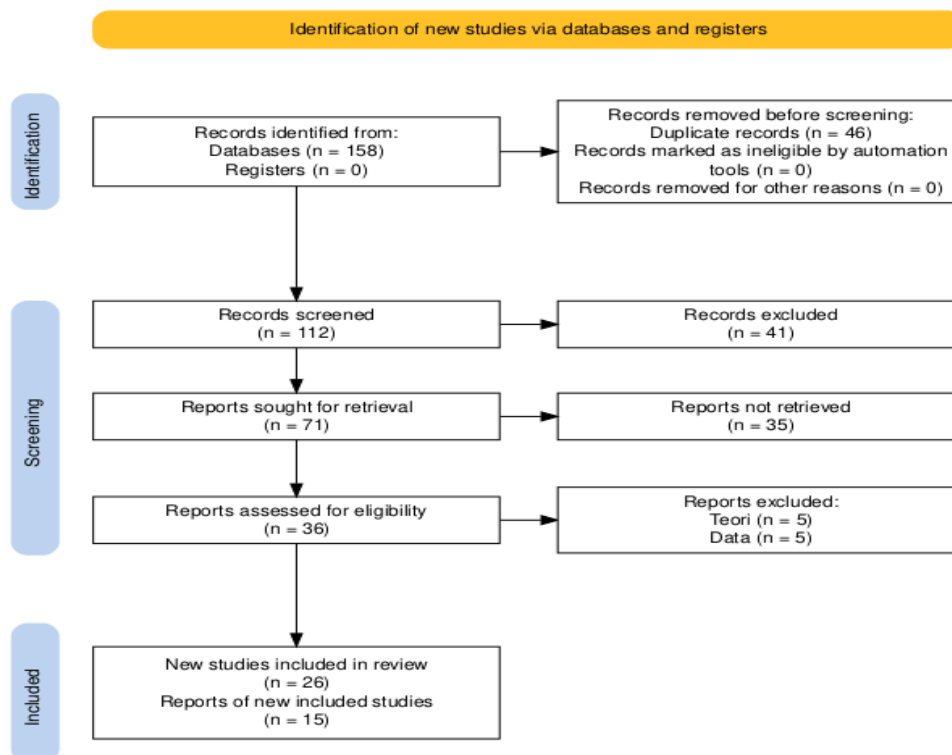
Selanjutnya, artikel diseleksi berdasarkan ketersediaan akses terbuka (open access) untuk memastikan bahwa artikel yang dipilih dapat diakses sepenuhnya oleh pembaca dan peneliti lainnya. Hasil seleksi ini mempersempit jumlah artikel yang memenuhi kriteria menjadi 71 artikel, sedangkan 41 artikel aksesnya tidak terbuka.

4. Pemilihan Akhir Berdasarkan Topik yang Relevan (Included)

Tahap terakhir dalam proses seleksi adalah memilih artikel yang benar-benar relevan dengan fokus penelitian yaitu struktur organisasi hybrid dan dampaknya terhadap efisiensi, keterlibatan karyawan, dan kemampuan beradaptasi dalam transformasi digital. Artikel yang kurang relevan baik teori maupun data yang membahas aspek-aspek ini dikeluarkan dari analisis yaitu sebanyak 45 artikel. Setelah penyesuaian

akhir, jumlah artikel yang dipilih untuk dianalisis lebih lanjut adalah 26 artikel, dengan informasi yaitu (1) penulis, (2) tahun publikasi, (3) negara, (4) teknik analisis, (5) jenis produk, dan (6) kerangka teoritis. Untuk menemukan informasi yang relevan diperlukan analisis mendalam untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Proses seleksi artikel ini diilustrasikan dalam diagram PRISMA berikut:



Gambar 1. Diagram Prisma

HASIL

Analisis deskriptif berdasarkan penelitian-penelitian terkait struktur organisasi, transformasi digital (n=4), keterlibatan karyawan (n=6), adaptabilitas (n=3), dan kepemimpinan (n=2). Penelitian ini melibatkan sektor-sektor yang beragam seperti konstruksi, ritel, kesehatan, dan layanan publik. Dari 15 artikel yang dipilih dan dipublikasikan pada tahun 2017-2024, di mana publikasi dari Eropa (n=5), Amerika (n=3), China (n=2), India (n=1), Nigeria (n=1), Pakistan (n=1), Indonesia (n=1), dan UEA (n=1). Analisis ini mencakup temuan utama, tren, perbedaan dan perdebatan teori serta metode, pendekatan metodologis, dan kerangka teoritis serta model yang digunakan.

1. Temuan Utama dan Tren

Digital Transformation and Organizational Structure

Penelitian mengenai digital transformation menunjukkan bahwa penyesuaian struktur organisasi adalah elemen kunci untuk memaksimalkan manfaat teknologi digital. Artikel tentang model konseptual untuk implementasi transformasi digital di sektor konstruksi menyoroti pentingnya struktur organisasi yang mendukung penggunaan teknologi digital. Organizational agility muncul sebagai faktor utama yang memungkinkan perusahaan merespons perubahan teknologi dengan cepat, yang juga ditemukan dalam penelitian tentang kinerja inovasi di sektor korporasi (Almazrouei et al., 2024). Di sektor

publik di UEA, inovasi yang berfokus pada nilai publik didorong oleh struktur organisasi yang memungkinkan fleksibilitas dan keterlibatan publik. Ini menggarisbawahi hubungan erat antara agility organisasi dan kemampuan untuk menghasilkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Employee Engagement and Organizational Structure

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi yang mendukung otonomi, kolaborasi lintas fungsi, dan komunikasi terbuka meningkatkan keterlibatan karyawan. Studi dari Nigeria dan Samarinda menekankan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya bergantung pada kondisi kerja fisik tetapi juga pada struktur organisasi yang mendorong *readiness for change* dan *good governance* (Aini et al., 2022; Funminiyyi, 2018). Keterlibatan karyawan juga menjadi penting dalam konteks inovasi yang didorong oleh karyawan di sektor publik. Penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan yang tinggi di antara karyawan dapat meningkatkan inovasi melalui dorongan yang kuat untuk belajar dan beradaptasi dengan perubahan.

Leadership and Organizational Adaptability

Dalam penelitian tentang narsisme kepemimpinan di sektor ritel, ditemukan bahwa kepemimpinan yang kuat, walaupun narsistik, dapat mempengaruhi kinerja toko secara positif jika diimbangi dengan struktur organisasi yang sesuai (Sánchez-Gómez & Vázquez-Suárez, 2024a). Kepemimpinan adaptif juga menjadi fokus di sektor lain, di mana kemampuan pemimpin untuk menavigasi perubahan dengan keluwesan struktural adalah kunci untuk menjaga ketahanan organisasi dalam menghadapi krisis (Ohlsson et al., 2020). Tren lainnya adalah kebutuhan untuk membangun resilience dan adaptability organisasi melalui keseimbangan antara struktur organisasi formal dan informal (Koohborfardhaghighi & Altmann, 2017). Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mempertahankan keseimbangan ini lebih siap menghadapi gangguan eksternal.

2. Perbedaan, Kontradiksi, dan Perdebatan dalam Teori dan Metode

Meskipun sebagian besar penelitian sepakat mengenai pentingnya struktur organisasi yang adaptif, ada beberapa perbedaan dan kontradiksi yang menarik, seperti *Organizational Agility* dan *Formal Structure*: Ada perdebatan mengenai apakah struktur organisasi yang lebih formal (seperti di sektor konstruksi) menghambat *agility*, dibandingkan dengan struktur yang lebih fleksibel seperti yang dibutuhkan dalam transformasi digital (Almazrouei et al., 2024; Xu et al., 2024). Di sektor yang lebih tradisional seperti konstruksi, ada ketergantungan pada hirarki formal, yang menurut beberapa peneliti dapat menghambat inovasi dan perubahan.

Leadership Styles: Penelitian tentang narsisme dalam kepemimpinan di sektor ritel menunjukkan bahwa kepemimpinan narsistik dapat membawa dampak yang tidak terduga, baik positif maupun negatif (Sánchez-Gómez & Vázquez-Suárez, 2024b). Ini bertentangan dengan pandangan tradisional tentang transformational leadership, di mana pemimpin diharapkan lebih berorientasi pada kepentingan kolektif daripada pribadi. *Employee Engagement and Organizational Change*: Dalam studi tentang keterlibatan karyawan, beberapa penelitian menekankan bahwa perubahan struktural sering kali menurunkan keterlibatan karyawan karena ketidakpastian dan ketidaknyamanan (Funminiyyi, 2018; Lidman et al., 2023). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa struktur yang mendorong perubahan dapat meningkatkan keterlibatan, terutama jika didukung dengan kepemimpinan yang mendukung dan komunikasi yang efektif.

3. Pendekatan Metodologis yang Digunakan oleh Peneliti

Penelitian ini menggunakan berbagai pendekatan metodologis, baik kuantitatif, kualitatif, maupun mixed-methods untuk menjawab pertanyaan penelitian yang beragam.

Kuantitatif: Sebagian besar studi yang mengukur kinerja organisasi dan keterlibatan karyawan menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan data yang dikumpulkan melalui survei dan dianalisis menggunakan teknik statistik seperti regresi dan analisis mediasi. Penelitian tentang keterlibatan karyawan di Nigeria, misalnya, menggunakan survei untuk mengevaluasi hubungan antara struktur organisasi dan keterlibatan kerja (Funminiye, 2018).

Studi Kasus: Penelitian yang lebih berfokus pada digital transformation dan reformasi layanan publik di UEA banyak menggunakan studi kasus untuk mengeksplorasi bagaimana perusahaan-perusahaan di sektor-sektor tersebut menerapkan struktur yang lebih fleksibel dan agile dalam merespons tuntutan eksternal dan internal (Almazrouei et al., 2024).

Mixed-Methods: Pendekatan mixed-methods sering kali digunakan untuk menggali hubungan kompleks antara struktur organisasi dan inovasi. Penelitian ini menggabungkan wawancara mendalam dengan analisis kuantitatif untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam terkait proses adaptasi organisasi terhadap teknologi baru dan inovasi internal (Beccalli et al., 2023; Hayashida & Funashima, 2023).

4. Kerangka Teoritis dan Model

Berbagai kerangka teoritis dan model konseptual digunakan dalam penelitian-penelitian ini untuk menjelaskan hubungan antara struktur organisasi, transformasi digital, dan kinerja organisasi.

Contingency Theory

Banyak penelitian menggunakan Contingency Theory untuk menjelaskan bahwa tidak ada satu struktur organisasi yang cocok untuk semua perusahaan. Struktur yang efektif tergantung pada konteks spesifik seperti industri, lingkungan, dan kepemimpinan. Dalam konteks ini, organisasi yang berada di lingkungan yang lebih dinamis, seperti industri teknologi atau layanan publik, lebih cenderung mengadopsi struktur yang fleksibel dan agile (Rialti & Filieri, 2024; Xu et al., 2024).

Dynamic Capabilities Framework

Kerangka ini banyak digunakan dalam penelitian tentang transformasi digital, di mana perusahaan yang mampu mengembangkan kapabilitas dinamis mereka seperti big data capabilities lebih mampu beradaptasi dan meningkatkan kinerja inovasi mereka (Konopik et al., 2022; Wen et al., 2025). Hal ini relevan dalam konteks transformasi digital di sektor konstruksi, di mana perusahaan perlu mengembangkan kemampuan untuk merespons teknologi baru dan restrukturisasi internal.

Agile Theory

Penelitian tentang agility di sektor publik UEA dan perusahaan-perusahaan teknologi menggunakan Agile Theory untuk menyoroti pentingnya kelincahan organisasi dalam merespons perubahan yang cepat dan dinamis (Almazrouei et al., 2024). Teori ini menekankan pada pengambilan keputusan yang cepat, kolaborasi lintas fungsi, dan keterlibatan karyawan yang lebih besar.

Transformational Leadership Theory

Teori ini digunakan untuk menganalisis gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam konteks kepemimpinan yang adaptif, teori ini menunjukkan bagaimana pemimpin dapat mendorong perubahan dan inovasi dengan membentuk struktur organisasi yang mendukung perubahan (Buonocore et al., 2024; Schiuma et al., 2024).

Model Konseptual untuk Digital Transformation

Penelitian di sektor konstruksi mengembangkan model konseptual yang menunjukkan bahwa implementasi digitalisasi harus disertai dengan perubahan struktur organisasi yang mendukung penggunaan teknologi baru. Model ini menekankan pentingnya kapabilitas big data dan agility dalam meningkatkan efisiensi dan kinerja inovasi (Almazrouei et al., 2024; Xu et al., 2024).

Resilience Theory

Dalam konteks ketahanan organisasi, penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan antara struktur formal dan fleksibel memungkinkan organisasi untuk lebih tangguh menghadapi krisis. Model ketahanan ini menunjukkan bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan gangguan eksternal melalui restrukturisasi dan pengelolaan yang adaptif.

5. Implikasi Teoritis dan Praktis

Teoritis

Dari sisi teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang interaksi antara struktur organisasi dan transformasi digital serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini juga menambah literatur tentang keterlibatan karyawan, kepemimpinan adaptif, dan ketahanan organisasi dalam konteks perubahan cepat dan gangguan eksternal.

Praktis

Secara praktis, temuan ini memberikan panduan bagi manajer untuk merancang struktur organisasi yang lebih fleksibel dan mendukung perubahan, terutama dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Kepemimpinan adaptif dan pengembangan kapabilitas big data menjadi faktor kunci dalam memaksimalkan potensi inovasi dan efisiensi di berbagai sektor industri.

6. Kesenjangan dalam Literatur

Analisis kesenjangan literatur (literature gaps) terkait dengan theoretical gaps, methodological gaps, dan contextual gaps khususnya terkait struktur organisasi, transformasi digital, keterlibatan karyawan, efisiensi dan adaptabilitas organisasi sebagai berikut:

Theoretical Gaps

Kesenjangan teoritis merujuk pada kurangnya atau keterbatasan penjelasan teoritis yang mendalam dalam literatur yang ada. Beberapa kesenjangan teoritis yang dapat diidentifikasi yaitu kurangnya integrasi teori tentang struktur organisasi dan adaptabilitas dalam era digital: Banyak penelitian yang membahas secara terpisah dampak transformasi digital pada kinerja organisasi atau inovasi, serta teori tentang struktur organisasi. Namun, literatur belum secara mendalam mengintegrasikan kedua elemen tersebut dalam satu kerangka teoritis yang koheren. Seperti artikel penelitian dari Xu et al (2024) dengan judul "How Digital Transformation Enhances Corporate Innovation Performance" menggunakan big data dan agility sebagai mediator, tetapi tidak menyatukan teori tentang bagaimana

perubahan struktur organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja inovasi dalam konteks ini.

Selanjutnya teori kepemimpinan adaptif yang masih berkembang: Penelitian dari (Ohlsson et al., 2020; Uhl-Bien & Arena, 2018) tentang "Smooth Power: Identifying High-Level Leadership Skills Promoting Organizational Adaptability" dan "Leadership for Organizational Adaptability" menunjukkan kesenjangan dalam pengembangan teori kepemimpinan adaptif yang dapat diimplementasikan secara luas. Literatur masih belum menyatukan keterampilan kepemimpinan tingkat tinggi dengan kerangka yang jelas tentang bagaimana kepemimpinan ini diterapkan secara efektif dalam berbagai jenis struktur organisasi.

Teori keterlibatan karyawan dalam perubahan organisasi: Keterlibatan karyawan dan keterlibatan inovasi di sektor publik, seperti yang dibahas dalam penelitian dari (Lidman et al., 2023) dengan judul "Learning and Employee-Driven Innovation in the Public Sector", sering kali tidak dijelaskan dalam kerangka teoritis yang kuat. Ada kebutuhan untuk mengembangkan teori yang lebih komprehensif tentang hubungan antara keterlibatan karyawan, perubahan organisasi, dan inovasi, terutama di sektor publik dan non-profit. Model keterkaitan antara struktur formal dan informal dalam membangun ketahanan organisasi: Penelitian dari Andersson et al (2019) dengan judul "Building Traits for Organizational Resilience Through Balancing Organizational Structures" menyebutkan pentingnya keseimbangan antara struktur formal dan informal dalam membangun ketahanan organisasi. Namun, literatur kurang menjelaskan model teoritis yang mendalam tentang bagaimana kedua jenis struktur ini dapat berinteraksi dan saling mendukung dalam konteks yang berbeda-beda.

Methodological Gaps

Kesenjangan metodologis merujuk pada kelemahan atau ketidaksempurnaan dalam pendekatan penelitian yang digunakan untuk mengeksplorasi fenomena tertentu. Beberapa kesenjangan metodologis yang dapat diidentifikasi adalah:

Keterbatasan penggunaan metode kualitatif dan kuantitatif secara seimbang: Banyak peneliti seperti (Häkkinen & Sund, 2021; Ohlsson et al., 2020) menggunakan metode kuantitatif (seperti "What Works? The Association of Organizational Structure, Reforms and Interventions") atau kualitatif (seperti "Smooth Power"). Namun, hanya sedikit studi yang benar-benar mengadopsi metode campuran (mixed methods) untuk menguji keterkaitan kompleks antara struktur organisasi, kepemimpinan, dan hasil adaptasi organisasi. Penggunaan mixed methods akan memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang bagaimana faktor-faktor ini bekerja secara bersamaan.

Minimnya analisis longitudinal: Sebagian besar penelitian menggunakan desain penelitian cross-sectional yang mengumpulkan data pada satu waktu, seperti dari (Aini et al., 2022; Funminiyyi, 2018) dengan judul "Impact of Organizational Structure on Employee Engagement" dan "The Effect of Organizational Structure and Readiness for Change". Kesenjangan metodologis di sini adalah kurangnya penelitian longitudinal yang mampu menangkap dinamika dan perubahan dalam struktur organisasi dan adaptabilitas dalam jangka panjang, terutama dalam konteks perubahan cepat akibat transformasi digital.

Keterbatasan generalisasi hasil studi: Banyak penelitian yang mengambil data dari konteks regional atau sektor yang spesifik, seperti (Funminiyyi, 2018; Sánchez-Gómez & Vázquez-Suárez, 2024b) dengan judul "Organizational Structure and Store Performance in the Grocery Retail Industry" dan "Impact of Organizational Structure on Employee Engagement

in North Central Nigeria". Kesenjangan metodologis ini meliputi kurangnya penelitian yang menggunakan sampel global atau lintas budaya yang dapat memberikan hasil yang lebih generalis tentang peran struktur organisasi di berbagai konteks sosial dan budaya.

Minimnya eksplorasi mekanisme mediasi dan moderasi: Beberapa penelitian yang menggunakan structural equation modeling (SEM), seperti "How Digital Transformation Enhances Corporate Innovation Performance", telah mengidentifikasi mediator seperti big data capabilities dan agility organisasi (Xu et al., 2024). Namun, kesenjangan metodologis tetap ada dalam menjelaskan moderator lain yang mungkin memengaruhi hubungan ini, seperti peran budaya organisasi, dinamika kelompok, dan variabel eksternal.

Contextual Gaps

Kesenjangan kontekstual merujuk pada terbatasnya konteks atau kurangnya penelitian dalam setting geografis, sektoral, atau industri tertentu. Beberapa kesenjangan kontekstual yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Kurangnya penelitian di sektor non-profit dan organisasi kecil-menengah: Penelitian tentang struktur organisasi dan inovasi cenderung berfokus pada perusahaan besar atau sektor publik. Misalnya, dalam studi tentang "Organizational Structure and Store Performance in the Grocery Retail Industry" dan "Public Value-Driven Innovation in UAE Public Services", penelitian di sektor swasta skala kecil dan menengah serta organisasi non-profit masih sangat terbatas.

Minimnya penelitian di negara berkembang: Banyak penelitian tentang transformasi digital dan struktur organisasi yang berfokus pada negara maju, dengan pengecualian beberapa studi seperti "Impact of Organizational Structure on Employee Engagement: Evidence from North Central Nigeria" dan "The Effect of Organizational Structure and Readiness for Change in Samarinda" (Aini et al., 2022; Funminiya, 2018). Namun, masih ada kesenjangan yang signifikan dalam memahami bagaimana struktur organisasi bekerja di negara-negara berkembang dengan konteks politik, sosial, dan ekonomi yang berbeda.

Konteks industri spesifik yang masih kurang dijelajahi: Meskipun beberapa penelitian dari (Osorio-Gómez et al., 2024) telah berfokus pada sektor konstruksi ("Conceptual Model for Implementation of Digital Transformation in the Construction Sector") dan sektor ritel ("Organizational Structure and Store Performance in the Grocery Retail Industry"), ada banyak industri lain, seperti sektor teknologi, pendidikan, dan perawatan kesehatan, yang kurang terwakili dalam studi tentang bagaimana transformasi digital memengaruhi struktur organisasi.

Minimnya penelitian dalam konteks pandemi COVID-19: Banyak organisasi menghadapi perubahan drastis dalam struktur dan operasi mereka selama pandemi. Namun, literatur yang ada belum sepenuhnya mengeksplorasi bagaimana organisasi beradaptasi dengan perubahan ini dari sudut pandang struktur organisasi, keterlibatan karyawan, dan kepemimpinan.

7. Agenda Penelitian Masa Depan

Dari hasil kajian literature yang telah dilakukan, ada beberapa agenda penelitian masa depan yang dapat dikembangkan berdasarkan kesenjangan literatur (theoretical gaps, methodological gaps, dan contextual gaps) yang telah diidentifikasi dalam topik struktur organisasi, transformasi digital, keterlibatan karyawan, dan adaptabilitas organisasi.

Mengembangkan Kerangka Teoritis yang Komprehensif tentang Struktur Organisasi dan Transformasi Digital

Penelitian yang mengintegrasikan teori tentang struktur organisasi, transformasi digital, dan kinerja inovasi: Penelitian masa depan perlu mengembangkan kerangka teoritis yang menggabungkan berbagai teori tentang struktur organisasi, adaptabilitas, dan transformasi digital. Kerangka ini dapat mengeksplorasi bagaimana perubahan struktur organisasi dalam konteks transformasi digital memengaruhi agility, kapabilitas big data, dan kinerja inovasi organisasi. Penelitian ini bisa mencakup studi lintas industri, seperti sektor teknologi, layanan kesehatan, dan pendidikan.

Teori kepemimpinan adaptif dan hubungan dengan struktur organisasi: Perlu ada pengembangan lebih lanjut mengenai teori kepemimpinan adaptif dalam konteks transformasi digital. Fokus pada keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk mengelola perubahan struktur organisasi dan mendorong adaptabilitas jangka panjang akan menjadi area penting dalam penelitian masa depan. Studi dapat memetakan bagaimana berbagai tipe struktur organisasi berinteraksi dengan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk mendukung inovasi dan resiliensi.

Studi Longitudinal tentang Struktur Organisasi dan Adaptabilitas

Penelitian longitudinal tentang dampak perubahan struktur organisasi: Agenda penelitian masa depan dapat mengeksplorasi dampak jangka panjang dari transformasi digital terhadap struktur organisasi dengan pendekatan longitudinal. Penelitian ini akan membantu memahami bagaimana perubahan bertahap dalam struktur organisasi memengaruhi kinerja organisasi, keterlibatan karyawan, dan inovasi dalam periode yang lebih lama. Hal ini sangat relevan di era pasca-pandemi ketika organisasi menghadapi perubahan besar dalam cara beroperasi.

Penelitian jangka panjang tentang keterlibatan karyawan dan inovasi di sektor publik: Studi longitudinal juga penting untuk mengeksplorasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan inovasi di sektor publik, seperti yang ditemukan dalam beberapa penelitian. Penelitian lebih lanjut bisa menguji apakah tingkat keterlibatan yang tinggi secara konsisten mendukung inovasi yang berkelanjutan dalam konteks sektor publik yang sering kali memiliki struktur hierarkis yang kaku.

Peningkatan Penggunaan Metode Campuran (Mixed Methods)

Penelitian mixed methods untuk memahami hubungan antara struktur organisasi dan kinerja inovasi: Penggunaan metode campuran dalam penelitian yang menyatukan pendekatan kualitatif dan kuantitatif sangat penting untuk memberikan pemahaman yang lebih kaya mengenai hubungan kompleks antara struktur organisasi, keterlibatan karyawan, dan hasil kinerja. Misalnya, pendekatan kuantitatif dapat mengukur kinerja inovasi dan keterlibatan karyawan, sementara pendekatan kualitatif dapat mengeksplorasi pengalaman individu dan pemangku kepentingan dalam mengelola perubahan struktur organisasi.

Eksplorasi interaksi antara struktur formal dan informal: Penelitian masa depan bisa menggunakan metode campuran untuk mengeksplorasi interaksi antara struktur formal dan informal dalam organisasi dan bagaimana kedua jenis struktur ini bekerja bersama untuk membangun resiliensi dan adaptabilitas organisasi.

Penelitian Lintas Budaya dan Internasional

Studi lintas budaya tentang struktur organisasi dan adaptabilitas dalam transformasi digital: Salah satu agenda penelitian masa depan yang penting adalah melakukan studi lintas budaya yang menyelidiki bagaimana struktur organisasi dan transformasi digital diterapkan di berbagai negara dan konteks budaya. Studi ini dapat mengeksplorasi perbedaan dalam adaptasi struktur organisasi di negara maju dan berkembang, termasuk bagaimana faktor-faktor budaya dan nilai sosial memengaruhi keberhasilan transformasi.

Penelitian di negara berkembang dan sektor ekonomi kecil-menengah: Agenda penting lainnya adalah memperluas penelitian ke negara berkembang dan sektor kecil-menengah. Sebagian besar penelitian yang ada berfokus pada perusahaan besar atau negara maju, sehingga masih banyak ruang untuk mengeksplorasi bagaimana struktur organisasi dan adaptabilitas diterapkan di organisasi dengan sumber daya terbatas dan di negara-negara dengan tantangan ekonomi yang berbeda.

Mekanisme Mediasi dan Moderasi dalam Struktur Organisasi

Eksplorasi mediator dan moderator baru dalam struktur organisasi: Agenda penelitian masa depan bisa berfokus pada mengidentifikasi dan menguji mekanisme mediasi dan moderasi yang baru dalam hubungan antara struktur organisasi dan hasil kinerja. Misalnya, moderator seperti budaya organisasi, dinamika kelompok, atau tekanan eksternal dapat memengaruhi bagaimana perubahan dalam struktur organisasi berdampak pada inovasi dan kinerja adaptif.

Riset tentang peran kapabilitas teknologi sebagai mediator: Seiring dengan peningkatan digitalisasi, penelitian lebih lanjut dapat menguji peran kapabilitas teknologi (seperti big data capabilities) sebagai mediator dalam hubungan antara struktur organisasi dan kinerja inovasi. Ini dapat mencakup bagaimana organisasi yang memiliki struktur lebih desentralisasi dapat lebih cepat beradaptasi dengan teknologi baru dan inovasi digital.

Penelitian tentang Adaptabilitas dan Resiliensi Organisasi Pasca-Pandemi

Studi tentang adaptasi organisasi selama dan setelah pandemi COVID-19: Penelitian masa depan dapat mengeksplorasi bagaimana organisasi telah mengubah struktur mereka untuk menjadi lebih adaptif dan resilien selama pandemi COVID-19. Penelitian ini dapat meneliti apakah perubahan yang terjadi selama pandemi (seperti pergeseran menuju kerja jarak jauh dan digitalisasi) akan berlanjut dan bagaimana dampaknya terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja di berbagai sektor industri.

Pengaruh struktur organisasi terhadap kesiapan perubahan di era pasca-pandemi: Studi lebih lanjut dapat mengeksplorasi bagaimana struktur organisasi memengaruhi kesiapan perubahan organisasi dalam menghadapi krisis seperti pandemi, termasuk perubahan signifikan dalam pola kerja dan penerapan teknologi baru yang dipercepat.

Studi Empiris tentang Keterkaitan Struktur Organisasi dan Kepemimpinan Adaptif

Riset empiris tentang interaksi antara kepemimpinan adaptif dan struktur organisasi yang fleksibel: Agenda penelitian masa depan dapat mengeksplorasi secara lebih mendalam bagaimana kepemimpinan adaptif bekerja di dalam struktur organisasi yang desentralisasi dan fleksibel. Studi ini dapat menggunakan analisis empiris yang menilai efektivitas berbagai gaya kepemimpinan dalam mendukung inovasi dan perubahan di lingkungan yang dinamis.

Pengaruh gaya kepemimpinan dalam organisasi berstruktur formal dan kaku: Studi masa depan dapat mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan adaptif dalam organisasi

dengan struktur yang lebih formal atau hierarkis, seperti di sektor publik atau manufaktur. Ini akan membantu menjawab pertanyaan tentang bagaimana kepemimpinan dapat memfasilitasi perubahan meskipun berada dalam struktur yang lebih rumit.

KESIMPULAN

Struktur organisasi yang lebih fleksibel dan desentralisasi terbukti lebih mampu menghadapi perubahan dinamis yang dipicu oleh transformasi digital. Perusahaan yang mengadopsi struktur adaptif cenderung lebih agile dan lebih mudah berinovasi, khususnya dalam konteks teknologi baru seperti big data dan digital capabilities. Keterlibatan karyawan sebagai penggerak utama menjadi faktor kunci dalam mendorong inovasi dan produktivitas organisasi. Organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan melalui perubahan struktur organisasi dan lingkungan kerja digital menciptakan kondisi yang mendukung pertumbuhan kinerja dan inovasi.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif sangat penting dalam mengelola perubahan struktur organisasi yang dipicu oleh digitalisasi. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk merespons perubahan secara cepat dan tepat memainkan peran kunci dalam mempertahankan resiliensi organisasi dan inovasi di masa yang penuh ketidakpastian. Dalam berbagai sektor seperti konstruksi, ritel, pelayanan publik, dan kesehatan, perubahan struktur organisasi memberikan dampak yang berbeda. Penelitian menunjukkan bahwa konteks sektor dan kebudayaan organisasi sangat memengaruhi bagaimana perubahan struktur organisasi diterapkan dan keberhasilannya dalam meningkatkan kinerja. Kajian ini mengungkapkan kesenjangan teoretis yang menunjukkan kurangnya kerangka teoritis yang terintegrasi antara struktur organisasi, transformasi digital, dan kinerja inovasi. Diperlukan lebih banyak upaya untuk mengembangkan model yang holistik yang dapat menjelaskan hubungan ini secara komprehensif.

Penelitian jangka panjang dan lintas budaya dibutuhkan untuk memahami bagaimana struktur organisasi yang berubah di era digital mempengaruhi organisasi di berbagai negara, khususnya di negara-negara berkembang. Studi longitudinal juga diperlukan untuk melihat efek jangka panjang perubahan tersebut terhadap kinerja organisasi, adaptabilitas, dan keterlibatan karyawan. Studi di masa depan harus lebih memanfaatkan pendekatan metode campuran (mixed methods) untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam dan beragam mengenai bagaimana struktur organisasi berinteraksi dengan keterlibatan karyawan, kepemimpinan adaptif, dan inovasi dalam berbagai konteks. Struktur organisasi yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan teknologi menjadi kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif di era transformasi digital. Organisasi yang berfokus pada keterlibatan karyawan, didukung oleh kepemimpinan yang adaptif, serta terus mengembangkan kapabilitas digital akan lebih siap menghadapi tantangan masa depan.

REFERENSI

Aini, N., Setyadi, D., & Fitriadi, F. (2022). The Effect of Organizational Structure and Readiness for Change to Employee Engagement and Good Governance in Cooperative, SMEs and Industry Service Samarinda. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 7(9), 238–249. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2022.v07i09.001>

- Almazrouei, F., Elias Sarker, A., Zervopoulos, P., & Yousaf, S. (2024). Organizational structure, agility, and public value-driven innovation performance in the UAE public services. *Heliyon*, 10(13). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33261>
- Andersen, A. R., & Plesner, A. L. (2022). Optimization of the organizational structure in hospitals to account for patients with multiple diseases. *Artificial Intelligence in Medicine*, 130. <https://doi.org/10.1016/j.artmed.2022.102327>
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.01.001>
- Bakken, J., Wallgren, G. C., Furnes, B., Kørner, H., & Ueland, V. (2023). Organizational structures influencing timely recognition and acknowledgment of end-of-life in hospitals – A qualitative study of nurses’ and doctors’ experiences. *European Journal of Oncology Nursing*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.ejon.2023.102420>
- Beccalli, E., Rossi, L., & Viola, A. (2023). Network vs integrated organizational structure of cooperative banks: Evidence on the Italian reform. *International Review of Financial Analysis*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102812>
- Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., & Afable, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. In *Health Services Management Research* (Vol. 30, Issue 1, pp. 34–46). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/0951484816682396>
- Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 18(2), 187–201. <https://doi.org/10.1108/xjm-08-2020-0089>
- Buonocore, F., Annosi, M. C., de Gennaro, D., & Riemma, F. (2024). Digital transformation and social change: Leadership strategies for responsible innovation. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101843>
- Funmini, A. K. (2018). Impact of Organisational Structure on Employee Engagement: Evidence from North Central Nigeria. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 4(8), 579–589. <https://doi.org/10.22161/ijaems.4.8.1>
- Galván, I. P. (2019). Designing Local e-Government: The Pillars of Organizational Structure. In *Designing Local e-Government: The Pillars of Organizational Structure* (pp. 5–52). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-227-620191002>
- Häkkinen, U., & Sund, R. (2021). What works? The association of organisational structure, reforms and interventions on efficiency in treating hip fractures. *Social Science and Medicine*, 274. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113611>
- Hayashida, H., & Funashima, H. (2023). Organization Structure Analysis by Network Analysis of Innovative Japanese Firms. *Procedia Computer Science*, 225, 1826–1833. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.172>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>

- Khayal, I. S., Butcher, R. L., McLeish, C. H., Shentu, Y., & Barnato, A. E. (2023). Organizational Intent, Organizational Structures, and Reviewer Mental Models Influence Mortality Review Processes. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, 7(6), 515–523. <https://doi.org/10.1016/j.mayocpiqo.2023.09.004>
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2). <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>
- Koohborfardhaghighi, S., & Altmann, J. (2017). How Organizational Structure Affects Organizational Learning. *Journal of Integrated Design and Process Science*, 21(1), 43–60. <https://doi.org/10.3233/jid-2017-0006>
- Lidman, L., Gustavsson, M., & Fogelberg Eriksson, A. (2023). Learning and employee-driven innovation in the public sector – the interplay between employee engagement and organisational conditions. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 86–100. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2022-0055>
- Liu, Y., Garnevskaya, E., & Shadbolt, N. (2024). Organizational structures of agriculture cooperatives in China: Evidence from the green vegetable sector. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 12(2). <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2024.100246>
- Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R., & Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *Learning Organization*, 19(6), 518–528. <https://doi.org/10.1108/09696471211266974>
- Nowotny, S., Hirsch, B., & Nitzl, C. (2022). The influence of organizational structure on value-based management sophistication. *Management Accounting Research*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100797>
- Ohlsson, A., Alvinus, A., & Larsson, G. (2020). Smooth power: identifying high-level leadership skills promoting organizational adaptability. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 23(4), 297–313. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-02-2019-0009>
- Osorio-Gómez, C. C., Herrera, R. F., Prieto-Osorio, J. M., & Pellicer, E. (2024). Conceptual model for implementation of digital transformation and organizational structure in the construction sector. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(7). <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102749>
- Pérez-Valls, M., Céspedes-Lorente, J., Martínez-del-Río, J., & Antolín-López, R. (2019). How Organizational Structure Affects Ecological Responsiveness. *Business and Society*, 58(8), 1634–1670. <https://doi.org/10.1177/0007650317696313>
- Ran, R., Wang, X., Wang, T., & Hua, L. (2023). The impact of the digital economy on the servitization of industrial structures: the moderating effect of human capital. *Data Science and Management*, 6(3), 174–182. <https://doi.org/10.1016/j.dsm.2023.06.003>
- Rialti, R., & Filieri, R. (2024). Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Business Horizons*, 67(4), 439–452. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003>
- Saleh, S., Nakshabandi, O. A., Zeebaree, M., Ismael, G. Y., & Aqel, M. (2021). Organizational barriers which are facing electronic government implementation: The electronic

- government implementation framework. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(7).
<https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5231>
- Sánchez-Gómez, R., & Vázquez-Suárez, L. (2024a). Organizational structure and store performance in the grocery retail industry: The moderating role of narcissistic leadership. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103796>
- Sánchez-Gómez, R., & Vázquez-Suárez, L. (2024b). Organizational structure and store performance in the grocery retail industry: The moderating role of narcissistic leadership. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103796>
- Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425–437.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
- Svorken, M., Kvalvik, I., & Lord, N. (2023). Understanding the organisational structure of fisheries crime in well-regulated fisheries. *Marine Policy*, 157.
<https://doi.org/10.1016/j.marpol.2023.105860>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Wen, T., Chen, Y. wang, Syed, T. A., & Ghataoura, D. (2025). Examining communication network behaviors, structure and dynamics in an organizational hierarchy: A social network analysis approach. *Information Processing and Management*, 62(1).
<https://doi.org/10.1016/j.ipm.2024.103927>
- Westergren, U. H., Mähler, V., & Jadaan, T. (2024). Enabling digital transformation: Organizational implementation of the internet of things. *Information and Management*, 61(6). <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103996>
- Xu, M., Zhang, Y., Sun, H., Tang, Y., & Li, J. (2024). How digital transformation enhances corporate innovation performance: The mediating roles of big data capabilities and organizational agility. *Heliyon*, 10(14). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34905>
- Yajima, N., & Arimura, T. H. (2022). Promoting energy efficiency in Japanese manufacturing industry through energy audits: Role of information provision, disclosure, target setting, inspection, reward, and organizational structure. *Energy Economics*, 114.
<https://doi.org/10.1016/j.eneco.2022.106253>
- Yu, X., Sun, S., Cheng, X., Wang, M., & Fu, X. (2024). Does a government's organizational structure affect the governance structure of local family firms? A perspective on the number of cities' subordinate counties. *Finance Research Letters*, 65.
<https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105577>