Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial
Volume 4, Issue 4, November 2026, p 698-713
E-ISSN: 3025-6704
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.23972655

Peran Inovasi dan Desain Thinking dalam Agilitas Organisasi Berkelanjutan

The Role of Innovation and Design Thinking in Sustainable Organizational Agility

I Made Semadi[1], Muhammad Imam Taufiq[2], Ahmad[3], Nurmina[4], Megawaty[5]
[1,2,3,4,5]Institut Bisnis dan Keuangan Nitro Makassar

ARTICLE INFO
Article history:
Received 05 October 2026
Revised 15 October 2026
Accepted 29 October 2026
Available online 05 November 2026

Keywords
design thinking; innovation capability; organizational agility; organizational learning; dynamic capabilities

This is an open access article under the CC BY-SA license.
Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

This article integrates the mechanisms connecting design thinking practices, innovation capability, and enduring organizational agility, while identifying the conditions that constrain these relationships. A critical integrative review draws on 26 purposively selected substantive publications and eight supporting theoretical or methodological sources. Searches and bibliographic checks used DOI records, publisher websites, and institutional repositories up to October 26, 2026. Empirical evidence is distinguished from reviews and conceptual arguments, and abstract-level information is not treated as full-text appraisal. Four themes emerge: problem framing; learning and innovation capability; institutionalization through decisions and resources; and repeated organizational responsiveness. Direct evidence concerning agility is context-specific, whereas much of the literature explains intermediate mechanisms at individual, team, or innovation-function levels. The review contributes a process account in which converting learning into authorized decisions and resource reconfiguration constitutes a critical transition between project outcomes and enduring agility. The proposed framework separates practices, problem framing, learning, innovation capability, reconfiguration, and adaptive outcomes. Six propositions address decision rights, phase-sensitive formalization, organizational memory, and impact governance. Managers should trace changes in assumptions, implemented decisions, and responses across successive cycles rather than rely solely on idea counts or project speed. Purposive coverage and uneven full-text access limit the scope of the conclusions. The framework remains conceptual and requires longitudinal and multilevel testing; social and environmental outcomes must be measured separately from the persistence of adaptive capability.

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan mengintegrasikan mekanisme yang menghubungkan praktik design thinking, kapabilitas inovasi, dan kemampuan adaptasi lintas waktu, serta mengidentifikasi kondisi yang membatasi hubungan tersebut. Tinjauan integratif kritis menggunakan 26 publikasi substantif yang dipilih secara terarah dan delapan sumber teori atau metode pendukung. Penelusuran dan pemeriksaan bibliografi dilakukan melalui DOI, laman penerbit, serta repositori institusi sampai 28 Oktober 2026. Bukti empiris dibedakan dari review dan argumentasi konseptual; informasi dari abstrak tidak diperlakukan sebagai penilaian teks lengkap. Sintesis menghasilkan empat tema: pembingkaian masalah, pembelajaran dan kapabilitas inovasi, pelembagaan keputusan dan sumber daya, serta keberulangan respons organisasi. Bukti langsung mengenai agilitas berasal dari konteks tertentu, sedangkan sebagian besar sumber menjelaskan mekanisme antara pada tingkat individu, tim, atau fungsi inovasi. Kontribusi artikel adalah merumuskan konversi pembelajaran menjadi keputusan dan rekonfigurasi sumber daya sebagai titik kritis antara keberhasilan proyek dan agilitas yang bertahan. Model usulan memisahkan praktik, pembingkaian masalah, pembelajaran, kapabilitas inovasi, rekonfigurasi, dan hasil adaptasi. Enam proposisi menjelaskan peran hak keputusan, formalisasi sesuai fase, memori organisasi, dan tata kelola dampak. Implikasi manajerial menekankan pelacakan perubahan asumsi, implementasi keputusan, dan respons pada beberapa siklus, bukan hanya jumlah ide atau kecepatan proyek. Korpus terarah dan akses teks lengkap yang tidak seragam membatasi cakupan kesimpulan. Model merupakan kontribusi konseptual yang memerlukan pengujian longitudinal dan multilevel, dengan dampak sosial serta lingkungan diukur terpisah dari keberlangsungan kemampuan adaptasi.

*Corresponding Author
Email madesemadi88@gmail.com

PENDAHULUAN

Kemampuan organisasi merespons perubahan tidak dapat dinilai hanya dari seberapa cepat sebuah tim menyelesaikan proyek. Respons juga memerlukan pemilihan masalah yang tepat, pengujian alternatif, keputusan pendanaan, dan perubahan proses yang dapat dijalankan secara konsisten. Kajian agilitas membedakan antara tekanan lingkungan, faktor pemungkin, kapabilitas, dan dimensi respons organisasi. Pembedaan ini penting karena penggunaan teknologi atau pembentukan tim lintas fungsi belum dengan sendirinya membuktikan bahwa organisasi telah menjadi lebih agile (Walter, 2021).

Design thinking relevan bagi persoalan tersebut karena mempertemukan pemahaman pengguna dengan pengembangan dan pengujian solusi. Namun, istilah ini mencakup praktik dan interpretasi yang beragam. Penelitian telah mengidentifikasi unsur seperti orientasi pengguna, pembingkaian masalah, visualisasi, eksperimen, serta keragaman perspektif. Karena itu, penelitian yang hanya menanyakan apakah organisasi menggunakan design thinking berpotensi menggabungkan praktik yang berbeda ke dalam satu variabel yang terlalu luas (Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016; Micheli et al., 2019).

Inovasi juga perlu ditempatkan secara hati-hati. Dalam artikel ini, inovasi merujuk pada pembaruan yang diterapkan dalam produk, layanan, proses, atau pengaturan organisasi; kapabilitas inovasi merujuk pada kemampuan menghasilkan dan melaksanakan pembaruan tersebut secara berulang. Pemisahan antara praktik, kapabilitas, dan hasil didukung oleh penelitian yang menjelaskan hubungan design thinking dengan kinerja inovatif melalui kapabilitas inovasi organisasi (Robbins & Fu, 2022). Dengan pemisahan ini, ide yang menarik atau prototipe yang disukai pengguna tidak langsung diperlakukan sebagai bukti keberhasilan organisasi.

Hubungan design thinking dan agilitas telah diteliti secara langsung. Sebuah studi kasus UKM selama dua tahun menunjukkan tumbuhnya subkultur agile yang kemudian menyebar ke aspek komunikasi tujuan, budaya, dan aktivitas operasional (Fischer et al., 2020). Penelitian pada 230 perusahaan di Amerika Serikat menghubungkan design thinking dan kapabilitas kecerdasan artifisial dengan agilitas keputusan pengembangan produk baru (Kyriakopoulos et al., 2025). Kedua studi memperkuat relevansi tema, tetapi berbeda dalam konteks dan unit analisis. Hasil pada sebuah UKM atau fungsi pengembangan produk tidak cukup untuk menyimpulkan efek universal bagi semua organisasi.

Persoalan ilmiah yang perlu dijelaskan bukan lagi apakah design thinking dapat menghasilkan manfaat, melainkan bagaimana manfaat pada aktivitas atau proyek tertentu memperoleh bentuk organisasi yang dapat dipertahankan. Sebuah tim dapat mengembangkan prototipe relevan, tetapi temuan pengguna tidak selalu mengubah prioritas anggaran, kewenangan, atau rutinitas lintas fungsi. Perbedaan antara menghasilkan pengetahuan dan mengubah penggunaan sumber daya menjadi fokus analitis artikel ini. Dengan fokus tersebut, agilitas yang bertahan dipahami sebagai kapasitas memberikan respons yang relevan pada beberapa siklus perubahan, bukan sekadar keberhasilan satu intervensi.

Posisi artikel perlu dibedakan dari review terdahulu. Micheli et al. (2019) memperjelas atribut dan perangkat design thinking. Magistretti et al. (2021) menjelaskan mikrofondasinya dalam kerangka kapabilitas dinamis. Mayer dan Schwemmle (2025) membedakan mekanisme teoretis dan tingkat dampak, sedangkan Cunha et al. (2026) menyintesis faktor pemungkin serta hambatan perubahan organisasi. Oleh karena itu, pemisahan tingkat analisis atau inventarisasi faktor pendukung tidak diklaim sebagai temuan baru. Artikel ini menghubungkan keduanya untuk menjelaskan titik konversi pembelajaran menjadi keputusan dan rekonfigurasi yang memungkinkan respons berulang.

Tabel 1 membatasi kontribusi terhadap kajian terdahulu. Perbandingan ini tidak menunjukkan bahwa literatur terdahulu mengabaikan implementasi; perbedaannya berada pada pertanyaan yang dipusatkan dan susunan hubungan yang ditawarkan. Kontribusi yang diusulkan bersifat integratif: mengorganisasi mekanisme yang sudah dibahas dalam literatur menjadi penjelasan tentang peralihan dari pembelajaran proyek menuju kemampuan respons lintas waktu.

Tabel 1 Posisi kontribusi terhadap review terdahulu

Kajian	**Fokus yang telah dibahas**	**Fokus artikel ini**
Micheli et al. (2019)	Atribut dan perangkat design thinking.	Menghubungkan praktik dengan perubahan keputusan.
Magistretti et al. (2021)	Mikrofondasi dan kapabilitas dinamis inovasi.	Memisahkan kapabilitas inovasi dari rekonfigurasi yang teramati.
Elsbach & Stigliani, 2018; Schlott, 2024	Budaya organisasi dan proses kerja tim.	Menjelaskan syarat perpindahan pembelajaran antarlevel.
Mayer & Schwemmle, 2025	Mekanisme teoretis dan tingkat dampak.	Memusatkan urutan waktu dan keberulangan respons.
Cunha et al. (2026)	Pemungkin dan hambatan perubahan organisasi.	Mengaitkan kondisi organisasi dengan titik konversi tertentu.

Istilah berkelanjutan dibatasi secara eksplisit. Fokus utama adalah keberlangsungan kemampuan adaptasi, sedangkan keberlanjutan sosial dan lingkungan menjadi batas penafsiran hasil. Inovasi yang lebih cepat tidak dengan sendirinya lebih adil atau lebih ramah lingkungan. Kedua hasil memerlukan indikator terpisah karena inovasi berorientasi keberlanjutan mengandung sasaran sosial dan lingkungan di samping manfaat ekonomi (Adams et al., 2016).

Tiga pertanyaan memandu sintesis. RQ1: melalui mekanisme apa design thinking berhubungan dengan kapabilitas inovasi dan agilitas organisasi? RQ2: kondisi apa yang mendukung konversi pembelajaran menjadi perubahan sumber daya dan respons berulang? RQ3: bagaimana membedakan bukti keberlangsungan adaptasi dari bukti dampak keberlanjutan? Jawaban dikembangkan melalui empat tema, model proses, dan proposisi yang ditautkan pada jenis bukti pendukungnya.

METODE PENELITIAN

Desain dan batas cakupan

Artikel menggunakan tinjauan literatur integratif kritis untuk membangun penjelasan lintas pendekatan empiris dan teoretis. Pemilihan desain mengikuti tujuan integrasi konsep dan pengembangan kerangka, bukan estimasi efek atau pemetaan seluruh publikasi dalam bidang tersebut (Torraco, 2005; Snyder, 2019). Unit sintesis adalah hubungan antara praktik desain, pembelajaran, pelaksanaan inovasi, dan respons organisasi. Artikel tidak mengklaim pencarian database yang menyeluruh, meta-analisis, atau penilaian independen oleh beberapa penelaah.

Korpus substantif terdiri atas 26 publikasi jurnal tahun 2006–2026 yang telah diidentifikasi dalam penelusuran terarah. Delapan sumber tambahan digunakan untuk landasan teori dan metode, sehingga daftar pustaka berisi 34 sumber. Korpus substantif mencakup 13 publikasi empiris, satu publikasi yang menggabungkan bibliometrik dan studi kasus, sembilan review atau sintesis teoretis berbasis review, dan tiga artikel konseptual. Klasifikasi mengikuti fungsi sumber dalam sintesis, bukan semata-mata label document type penerbit. Review tidak

dihitung sebagai penelitian primer baru. Daftar dan peran setiap sumber disajikan pada Lampiran A.

Penelusuran dan pemilihan sumber

Penelusuran web ilmiah pada 26 Oktober 2026 mengombinasikan design thinking dengan organizational agility, dynamic capabilities, organizational innovation, dan organizational change. Sustainability ditelusuri untuk memperjelas batas hasil, bukan sebagai syarat wajib semua pencarian. Pemeriksaan judul dan DOI menggunakan metadata Crossref, laman penerbit, dan repositori institusi. Pemeriksaan tersebut menguatkan identitas bibliografi; keberadaan DOI tidak diperlakukan sebagai bukti mutu atau kebenaran semua kesimpulan artikel.

Publikasi substantif dipertahankan bila berupa artikel jurnal, berhubungan dengan sekurang-kurangnya satu jalur mekanisme dalam kerangka, serta menyediakan uraian yang dapat ditelusuri tentang konstruk, proses, atau hasil organisasi. Artikel review dan konseptual digunakan sesuai perannya. Pendidikan desain tanpa kaitan organisasi, blog komersial, prosiding, serta preprint tidak diperlakukan sebagai sumber substantif. Service design dimasukkan terbatas sebagai bukti proses yang berkaitan dengan pendekatan berpusat pada manusia; temuan tersebut tidak disamakan dengan seluruh bentuk design thinking.

Kueri tematik dan pencarian judul merupakan penelusuran terarah, bukan ekspor seluruh hasil sebuah database. Karena total hit awal dan kemunculan berulang tidak diarsipkan, jumlah identifikasi atau eksklusi pencarian tidak direkonstruksi. Angka 26 menunjukkan banyaknya publikasi yang dianalisis dalam korpus representatif, bukan hasil seleksi komprehensif. Berbeda dari systematic review yang menuntut jejak seleksi terperinci, desain ini menekankan transparansi batas sumber dan konsistensi penalaran (Tranfield et al., 2003; Page et al., 2021). Diagram PRISMA tidak digunakan karena data alur pencarian lengkap tidak tersedia.

Ekstraksi dan penilaian keterdukungan klaim

Ekstraksi mencatat jenis publikasi, desain yang dinyatakan sumber, konteks, tingkat analisis, hubungan konstruk, temuan yang dapat diakses, dan batas inferensi. Materi mencakup abstrak, metadata, serta bagian teks yang tersedia; akses teks lengkap tidak seragam. Informasi yang tidak tersedia tidak diisi melalui perkiraan. Penilaian keterdukungan dilakukan pada tingkat klaim dengan mempertimbangkan kedekatan konstruk, kesesuaian tingkat analisis, urutan waktu, dan kemungkinan penjelasan alternatif. Prosedur ini merupakan evaluasi kritis naratif, bukan penilaian risiko bias dengan perangkat tervalidasi atau skor mutu studi.

Tiga kategori digunakan untuk menjaga batas interpretasi. Bukti langsung menilai design thinking dan konstruk agilitas yang disebut secara eksplisit. Bukti mekanisme menjelaskan hubungan antara desain, kognisi, pembelajaran, inovasi, atau perubahan rutinitas tanpa menguji seluruh hasil agilitas. Landasan konseptual menyediakan penjelasan yang belum diperlakukan sebagai estimasi empiris. Kategori tersebut menunjukkan kedekatan terhadap klaim, bukan peringkat mutu: survei yang langsung mengukur agilitas tetap dapat memiliki keterbatasan kausal yang lebih besar daripada studi longitudinal tentang mekanisme tertentu.

Sintesis dan pengendalian penghitungan ganda

Sintesis menggunakan empat kategori awal yang dipandu pertanyaan penelitian dan teori kapabilitas dinamis: pembingkaian masalah; pembelajaran dan kapabilitas inovasi; pelembagaan keputusan serta sumber daya; dan keberulangan respons. Informasi dibandingkan antarartikel untuk menelaah hubungan yang serupa, perbedaan konteks, dan lompatan tingkat analisis. Logika pengelompokan tematik mengacu pada Braun dan Clarke (2006), tanpa mengklaim pengodean independen atau reliabilitas antarpenilai.

Sumber primer digunakan untuk menyatakan temuan penelitian tertentu, sedangkan review digunakan untuk membandingkan kerangka dan jangkauan penjelasan. Tidak dilakukan

penjumlahan responden lintas artikel, penghitungan frekuensi dukungan sebagai ukuran efek, atau penambahan studi yang dirujuk review sebagai observasi independen. Tumpang tindih sumber primer antarreview belum dipetakan secara menyeluruh; karena itu, konvergensi review ditafsirkan sebagai keselarasan penjelasan, bukan replikasi independen. Model dan proposisi merupakan hasil penalaran integratif yang tetap terbuka terhadap bukti yang menentang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembingkaian masalah dan kejelasan praktik

Tema pertama menunjukkan bahwa design thinking lebih tepat ditelaah sebagai konfigurasi praktik daripada tahapan universal. Kajian framing menghubungkan tema pengguna, masalah, visualisasi, eksperimen, dan keragaman dengan cara praktik tersebut dijalankan (Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016). Review konseptual memperlihatkan keberagaman atribut dan perangkat yang dipakai dalam literatur (Micheli et al., 2019). Implikasinya bagi kajian agilitas adalah perlunya menilai apa yang benar-benar dilakukan organisasi, bukan hanya penggunaan label design thinking.

Literatur juga membedakan interpretasi design thinking sesuai tantangan inovasinya. Penelitian pada organisasi konsultasi memetakan creative problem solving, sprint execution, creative confidence, dan innovation of meaning (Dell'Era et al., 2020). Perbedaan ini membantu menjelaskan mengapa satu intervensi berfokus pada kecepatan pelaksanaan, sedangkan intervensi lain mengubah cara tim memahami masalah. Survei manajer inovasi menempatkan komposisi, konsekuensi, dan kontingensi sebagai bagian dari model hubungan design thinking dan inovasi (Nakata & Hwang, 2020). Sintesis ini menolak penggunaan satu proksi sederhana untuk seluruh variasi praktik tersebut.

Pada tingkat mekanisme, pengurangan bias kognitif menawarkan penjelasan mengapa pengujian kebutuhan dan alternatif dapat memperbaiki keputusan inovasi (Liedtka, 2015). Kerangka mikrofondasi memperluas perhatian ke individu, interaksi, proses, dan struktur organisasi (Magistretti et al., 2021). Dengan menggabungkan kedua pandangan, kajian ini menafsirkan kualitas pembingkaian masalah sebagai penghubung awal antara praktik desain dan inovasi yang relevan. Akan tetapi, penghubung tersebut masih harus diukur secara terpisah dari persepsi keberhasilan proyek agar tidak menjadi penjelasan setelah hasil diketahui.

Perbandingan sumber menunjukkan persoalan pengukuran yang mendasar: label penggunaan design thinking dapat merujuk pada orientasi pengguna, pelatihan kreativitas, sprint, atau perubahan pemaknaan. Akibatnya, asosiasi yang terlihat berbeda belum tentu merupakan pertentangan empiris; penelitian mungkin mengukur konfigurasi praktik dan keluaran yang berbeda. Sintesis menempatkan pembingkaian masalah sebagai tahap tersendiri agar relevansi kebutuhan tidak terserap ke dalam ukuran kinerja inovasi. Kualitas rumusan masalah perlu dinilai sebelum keberhasilan solusi diketahui.

Tabel 2 Praktik design thinking dan dasar pembingkaian masalah

Publikasi	Desain atau fungsi	Kontribusi terhadap mekanisme	Batas inferensi
(Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016)	Wawancara enam organisasi besar	Mengidentifikasi tema praktik dan enactment design thinking.	Konseptualisasi empiris; tidak menguji efek pada agilitas.

(Micheli et al., 2019)	Review dan validasi konseptual	Memetakan atribut serta perangkat design thinking.	Tidak memberikan estimasi kausal kinerja organisasi.
(Liedtka, 2015)	Artikel perspektif	Mengajukan pengurangan bias kognitif sebagai mekanisme inovasi.	Argumen teoretis; proposisi bukan hasil eksperimen.
(Dell'Era et al., 2020)	Studi kasus organisasi konsultasi	Empat interpretasi design thinking sesuai tantangan inovasi.	Konteks konsultasi membatasi transfer ke organisasi pengguna.
(Nakata & Hwang, 2020)	Survei manajer inovasi	Mengkaji komposisi, konsekuensi, dan kontingensi design thinking.	Tidak disamakan dengan pengukuran agilitas seluruh organisasi.
(Magistretti et al., 2021)	Review berbasis teori	Menjelaskan mikrofondasi kapabilitas desain untuk inovasi.	Kerangka teoritis tidak membuktikan seluruh jalur model usulan.

Pembelajaran dan kapabilitas inovasi

Tema kedua menjelaskan bahwa efek design thinking dapat berlangsung melalui perubahan kemampuan, bukan sekadar hasil langsung. Studi kuasi-eksperimental pelatihan pemimpin tim menelaah perkembangan kemampuan sensing, seizing, dan transforming serta kaitannya dengan kapabilitas tim (Kurtmollaiev, Pedersen, et al., 2018). Pada industri penerbangan, studi terhadap 100 manajer dengan pengukuran berjeda lima bulan menjelaskan peran pemecahan masalah kreatif dan keyakinan terhadap kemampuan kreatif dalam hubungan pelatihan dengan kapabilitas manajerial (Roth et al., 2023). Bukti ini mendukung perhatian pada proses kognitif, tetapi tetap beroperasi terutama pada tingkat individu.

Pengelolaan pengetahuan menyediakan penghubung lain. Kajian empiris mengaitkan design thinking dengan pengembangan kapabilitas dinamis berbasis pengetahuan pada individu (Kaur, 2025). Pada tingkat organisasi, penelitian R&D menemukan dukungan bagi peran kapabilitas inovatif dalam hubungan praktik design thinking dengan kinerja inovatif (Robbins & Fu, 2022). Keduanya konsisten dengan penjelasan bahwa pengetahuan harus diolah menjadi kemampuan yang dapat digunakan. Namun, kesamaan arah hasil tidak berarti semua jalur berada dalam model empiris yang sama atau dapat digabungkan sebagai rantai mediasi yang telah terbukti.

Hubungan yang paling dekat dengan agilitas keputusan muncul pada penelitian pengembangan produk baru. Studi tersebut melaporkan bahwa design thinking dan kapabilitas AI berkaitan positif dengan agilitas keputusan yang selanjutnya berhubungan dengan kinerja pengembangan produk (Kyriakopoulos et al., 2025). Temuan ini memperjelas satu jalur empiris, tetapi agilitas keputusan fungsi produk tetap berbeda dari agilitas keseluruhan organisasi. Sintesis mengusulkan perpindahan dari perubahan kognitif individu menuju rutinitas keputusan kolektif sebagai pertanyaan penting yang masih perlu diuji secara multilevel.

Dua jenis penjelasan perlu dibedakan. Pada tingkat individu, pelatihan berhubungan dengan perubahan proses berpikir dan keyakinan kreatif; pada tingkat organisasi, penerapan praktik berhubungan dengan kapabilitas inovasi serta kinerja. Kedua kelompok bukti memberi dasar bagi model penghubung, tetapi belum membuktikan satu rantai mediasi yang utuh. Perbandingan ini memperlihatkan bahwa desain pengujian berikutnya harus mengikuti

pengetahuan dari individu ke keputusan kolektif, kemudian ke pelaksanaan, bukan hanya mengukur seluruh variabel melalui persepsi responden yang sama.

Tabel 3 Bukti mekanisme pembelajaran dan hasil inovasi

Publikasi	Desain terlapor	Temuan yang relevan	Batas inferensi
(Kurtmollaiev, Pedersen, et al., 2018)	Kuasi-eksperimental pelatihan	Menelaah pengembangan kapabilitas manajerial dan implikasi tim.	Pembedaan level manajer dan organisasi tetap diperlukan.
(Roth et al., 2023)	Kuasi-eksperimental 100 manajer	Menjelaskan mekanisme kognitif dengan jeda lima bulan.	Konteks industri penerbangan; bukan ukuran dampak keberlanjutan.
(Kaur, 2025)	Penelitian empiris individu	Menghubungkan design thinking dan kapabilitas berbasis pengetahuan.	Mekanisme individu tidak otomatis menunjukkan perubahan organisasi.
(Robbins & Fu, 2022)	Dua studi pada konteks R&D	Kapabilitas inovatif menjelaskan hubungan praktik dan kinerja.	Outcome inovatif berbeda dari agilitas lintas fungsi.
(Kyriakopoulos et al., 2025)	Penelitian 230 perusahaan AS	Agilitas keputusan NPD menghubungkan kapabilitas dan kinerja.	Agilitas keputusan NPD bukan seluruh agilitas organisasi.

Pelembagaan pembelajaran melalui keputusan dan sumber daya

Tema ketiga berkenaan dengan perpindahan praktik dari proyek terbatas menjadi kemampuan organisasi. Studi UKM menunjukkan penyebaran subkultur agile dari penerapan design thinking (Fischer et al., 2020). Studi longitudinal organisasi telekomunikasi menjelaskan bahwa service design dapat mengubah pola pikir dan rutinitas, sementara konteks organisasi juga membentuk praktik desain (Kurtmollaiev, Fjuk, et al., 2018). Arah timbal balik ini penting karena organisasi yang sudah mendukung pembelajaran dapat lebih mudah mengadopsi desain dan menghasilkan inovasi.

Review budaya organisasi memperlihatkan hubungan erat antara penggunaan perangkat desain dan nilai yang berkembang dalam organisasi (Elsbach & Stigliani, 2018). Kajian teamwork memperluas perhatian ke interaksi, keterampilan, aktivitas, nilai, emosi, komposisi tim, dan kinerja (Schlott, 2024). Kedua sumber memberi alasan untuk menelaah budaya dan kerja sama sebagai bagian dari mekanisme, tetapi tidak cukup untuk menjadikan keberhasilan sebuah workshop sebagai bukti perubahan seluruh organisasi.

Penelitian longitudinal pada departemen inovasi rumah sakit selama enam tahun membahas pembangunan kapabilitas transformasi digital melalui design thinking (Oliveira et al., 2024). Studi ini relevan karena memperlihatkan pentingnya lintasan waktu dan konteks pelaksanaan. Sementara itu, kajian pengalaman lima perusahaan besar menunjukkan bahwa integrasi design thinking menghadapi hambatan yang berkaitan dengan karakter praktik desain itu sendiri (Carlgren, Elmquist, & Rauth, 2016). Review tahun 2026 mengidentifikasi dukungan organisasi, sumber daya, pelatihan, keterlibatan pemangku kepentingan, dan kesesuaian budaya sebagai bagian dari faktor pemungkin, disertai kendala operasional dan resistensi (Cunha et al., 2026).

Secara integratif, pelembagaan didefinisikan sebagai keterhubungan antara bukti eksperimen dan keputusan yang mengubah pelaksanaan. Tiga jejak dapat digunakan untuk menelitinya: siapa yang menerima temuan, keputusan apa yang berubah, dan sumber daya apa yang benar-benar dialihkan. Ketiganya merupakan indikator usulan, bukan hasil baru dari kasus yang ditelaah. Definisi ini memperjelas mengapa dukungan pimpinan yang dinyatakan secara umum belum cukup: dukungan perlu terlihat pada hak keputusan, penanggung jawab proses, waktu, dan anggaran implementasi.

Bukti tentang hambatan juga membatasi asumsi bahwa lebih banyak aktivitas desain selalu menghasilkan perubahan. Penelitian perusahaan besar dan review perubahan organisasi menggambarkan ketegangan dengan rutinitas, sumber daya, serta budaya yang sudah ada (Carlgren, Elmquist, & Rauth, 2016; Cunha et al., 2026). Dengan demikian, keberhasilan proyek yang bergantung pada fasilitator tertentu perlu dibedakan dari kemampuan yang tetap berjalan sesudah fasilitator tidak terlibat. Korpus mendukung relevansi pertanyaan ini, tetapi belum memberi ukuran lintas konteks mengenai seberapa sering transisi tersebut berhasil.

Tabel 4 Pelembagaan praktik desain dan kondisi organisasi

Publikasi	**Desain atau fungsi**	**Temuan yang relevan**	**Batas inferensi**
(Fischer et al., 2020)	Kasus longitudinal dua tahun	Subkultur agile menyebar ke komunikasi, budaya, dan operasi.	Satu UKM; atribusi sebab dan generalisasi terbatas.
(Kurtmollaiev, Fjuk, et al., 2018)	Kasus longitudinal telekomunikasi	Service design dan konteks organisasi saling membentuk rutinitas.	Service design terkait tetapi tidak identik dengan semua bentuk DT.
(Elsbach & Stigliani, 2018)	Review dan kerangka budaya	Membahas hubungan praktik desain dan budaya organisasi.	Bukti sekunder; tidak dihitung sebagai observasi primer baru.
(Schlott, 2024)	Review sistematis teamwork	Memetakan dampak pada interaksi dan kemampuan tim.	Tim merupakan level analisis yang berbeda dari organisasi.
(Oliveira et al., 2024)	Kasus longitudinal rumah sakit	Mengkaji pembangunan kapabilitas digital selama enam tahun.	Konteks satu departemen; tidak membuktikan efek klinis.
(Carlgren, Elmquist, & Rauth, 2016)	Wawancara lima perusahaan besar	Mengidentifikasi tantangan integrasi praktik desain.	Temuan kontekstual; bukan estimasi prevalensi hambatan.
(Cunha et al., 2026)	Review sistematis perubahan	Memetakan pemungkin serta hambatan penerapan DT.	Bukti review; overlap sumber primer belum dipetakan.

Agilitas yang bertahan dan batas hasil keberlanjutan

Tema keempat menempatkan agilitas sebagai kemampuan merasakan perubahan sekaligus meresponsnya. Kerangka enterprise agility membedakan sensing dan responding serta menjelaskan peran teknologi informasi (Overby et al., 2006). Literatur kapabilitas dinamis menekankan kalibrasi tingkat agilitas terhadap ketidakpastian dan biaya (Teece et al., 2016).

Review konseptual membantu memisahkan pemicu, pemungkin, kapabilitas, dan dimensi agilitas (Walter, 2021). Dengan demikian, penggunaan perangkat digital atau frekuensi perubahan belum cukup menjadi indikator respons yang bernilai.

Review Industry 4.0 membahas hubungan dua arah antara adopsi teknologi dan kemampuan agile (Mrugalska & Ahmed, 2021). Studi pembaruan strategis juga menempatkan pembangunan kapabilitas digital sebagai proses yang berlangsung terus-menerus (Warner & Wäger, 2019). Dalam sintesis ini, teknologi dipahami sebagai pemungkin yang dapat mempercepat pengumpulan informasi atau pelaksanaan perubahan. Teknologi tetap memerlukan mekanisme seleksi masalah dan penentuan tujuan agar tidak sekadar meningkatkan kecepatan aktivitas yang kurang relevan.

Peralihan ke keberlanjutan membutuhkan argumen tambahan. Literatur inovasi berorientasi keberlanjutan memasukkan perubahan nilai, praktik, dan proses untuk menghasilkan manfaat sosial serta lingkungan (Adams et al., 2016). Kajian design thinking dalam pembangunan berkelanjutan memperlihatkan ruang penerapan yang luas, sementara review mekanisme dampak membedakan tingkat individu, tim, organisasi, dan masyarakat (Leal Filho et al., 2024; Mayer & Schwemmle, 2025). Pemisahan tingkat tersebut mendukung kesimpulan bahwa manfaat proyek tidak dapat langsung diproyeksikan menjadi manfaat masyarakat.

Sintesis ini tidak menemukan dasar yang cukup dalam korpus terarah untuk menyatakan bahwa seluruh rantai design thinking menuju kapabilitas inovasi, agilitas yang bertahan, dan kinerja sosial maupun lingkungan telah teruji secara konsisten. Pernyataan tersebut terbatas pada korpus yang dicatat, bukan klaim bahwa studi demikian pasti tidak ada di seluruh literatur. Model yang diajukan karena itu memisahkan hasil adaptif dan hasil keberlanjutan, serta menempatkan tata kelola dampak sebagai kondisi tambahan yang perlu diperiksa.

Pola utama korpus adalah perbedaan antara kedekatan hasil dan jangkauan generalisasi. Penelitian UKM menjelaskan proses pada satu organisasi; penelitian pengembangan produk memberi pengukuran agilitas pada fungsi tertentu; sementara review dan artikel konseptual menyediakan cakupan penjelasan yang lebih luas. Tidak ada alasan untuk menyatukan ketiganya sebagai bukti efek dengan kepastian yang sama. Temuan integratif yang dapat dipertahankan adalah perlunya mengamati konversi pembelajaran dan keberulangan rekonfigurasi; klaim bahwa hubungan tersebut berlaku universal belum didukung korpus ini.

Tabel 5 Agilitas pembaruan strategis dan batas keberlanjutan

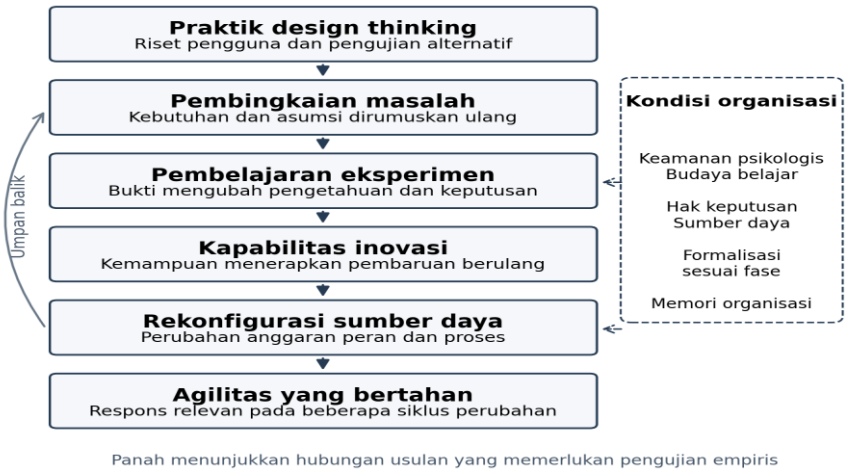
Publikasi	**Desain atau fungsi**	**Kontribusi terhadap sintesis**	**Batas inferensi**
(Overby et al., 2006)	Artikel konseptual	Membedakan sensing dan responding serta peran IT.	Kerangka konseptual, bukan pengujian intervensi DT.
(Teece et al., 2016)	Artikel konseptual strategi	Agilitas memerlukan kalibrasi terhadap biaya dan ketidakpastian.	Tidak mengukur efek design thinking secara langsung.
(Walter, 2021)	Review dan konseptualisasi	Membedakan pemicu, pemungkin, kapabilitas, dan dimensi agilitas.	Klarifikasi konsep bukan bukti kausal model integratif.
(Mrugalska & Ahmed, 2021)	Review sistematis Industry 4.0	Membahas teknologi dan agilitas sebagai hubungan timbal balik.	Fokus teknologi; tidak mengisolasi pengaruh DT.

(Warner & Wäger, 2019)	Penelitian kualitatif perusahaan	Pembangunan kapabilitas digital sebagai pembaruan strategis.	Bukti mekanisme terkait; DT bukan fokus utama.
(Adams et al., 2016)	Review inovasi keberlanjutan	Menempatkan nilai sosial dan lingkungan bersama nilai ekonomi.	Tidak membuktikan rantai DT menuju agilitas dan dampak.
(Leal Filho et al., 2024)	Bibliometrik dan studi kasus	Membahas design thinking dalam pembangunan berkelanjutan.	Tidak menjadi estimasi efek agilitas pada keberlanjutan.
(Mayer & Schwemmle, 2025)	Review mekanisme dampak	Membedakan mekanisme dan level dampak design thinking.	Sumber sekunder; level dampak tidak boleh dipertukarkan.

Diskusi integratif dan pengembangan proposisi

Sintesis menawarkan penjelasan proses tentang peralihan dari keberhasilan proyek menuju agilitas organisasi yang bertahan. Praktik desain menghasilkan informasi dan alternatif; pembingkaian masalah menentukan relevansi persoalan; pembelajaran mengubah asumsi; kapabilitas inovasi memungkinkan penerapan pembaruan; dan rekonfigurasi mengubah penggunaan sumber daya. Agilitas yang bertahan muncul sebagai hasil yang perlu diperiksa pada beberapa siklus, bukan sebagai sinonim semua tahap sebelumnya. Kontribusi ini mempertemukan pembahasan mikrofondasi, budaya, dan dampak yang sudah dikembangkan review terdahulu, dengan fokus pada titik konversi antara pengetahuan dan tindakan organisasi.

Gambar 1 memisahkan kapabilitas inovasi dari rekonfigurasi untuk memperjelas apa yang harus diukur. Kapabilitas berkaitan dengan kemampuan yang dapat digunakan, sedangkan rekonfigurasi perlu ditunjukkan oleh perubahan aktual. Kondisi organisasi ditempatkan sebagai pemungkin beberapa tahap, bukan hanya sebagai faktor yang mendahului penerapan desain. Panah berfungsi menyatakan urutan penjelasan yang diusulkan; gambar ini tidak menyajikan model statistik atau hasil validasi.



Gambar 1 Model proses design thinking dan agilitas organisasi yang bertahan

Sumber: sintesis konseptual penulis. Garis putus-putus menunjukkan kondisi pemungkin; seluruh hubungan memerlukan pengujian empiris. Dampak sosial dan lingkungan tidak disamakan dengan hasil agilitas.

Pembedaan ini juga menghasilkan tiga penjelasan tandingan. Pertama, organisasi yang sejak awal lebih agile mungkin lebih mudah mengadopsi design thinking, sehingga hubungan positif tidak hanya bergerak dari praktik ke agilitas. Kedua, kepemimpinan, kualitas SDM, dan sumber daya dapat secara bersamaan menjelaskan adopsi design thinking serta kinerja inovasi. Ketiga, responden yang menilai keberhasilan praktiknya sendiri dapat memberi penilaian positif pada semua variabel. Ketiganya merupakan kemungkinan metodologis yang harus diuji; kajian ini tidak mengklaim telah menghitung besarnya bias tersebut.

Penjelasan tandingan memengaruhi pilihan desain penelitian. Survei pada satu waktu dan satu responden dapat digunakan untuk memetakan asosiasi, tetapi kurang memadai untuk memastikan urutan sebab akibat. Penelitian lanjutan sebaiknya memisahkan pengukuran praktik, pembelajaran, keputusan, dan hasil pada beberapa waktu. Data wawancara dapat menjelaskan mengapa proyek tertentu diteruskan atau dihentikan; catatan perubahan anggaran dan proses dapat menguji apakah pembelajaran benar-benar diikuti tindakan. Jika intervensi pelatihan tersedia, kelompok pembanding dan pengukuran sebelum serta sesudah pelatihan dapat memperkuat penilaian.

Tingkat analisis perlu dijaga sepanjang model. Keyakinan kreatif dan pemecahan masalah merupakan karakteristik individu; koordinasi eksperimen merupakan karakteristik tim; sedangkan rekonfigurasi portofolio dan tata kelola berada pada organisasi. Untuk menjelaskan perpindahan antarlevel, penelitian harus menunjukkan bagaimana pengetahuan seseorang dibagikan, diperdebatkan, dan diterima sebagai dasar keputusan. Tanpa bukti agregasi tersebut, menyatakan peningkatan kapabilitas individu sebagai peningkatan agilitas organisasi merupakan lompatan inferensi.

Peran formalisasi memberi alasan untuk meninggalkan asumsi bahwa semua aturan menghambat agilitas. Penelitian pengembangan produk menemukan pola moderasi yang berbeda bagi design thinking dan kapabilitas AI (Kyriakopoulos et al., 2025). Dalam model usulan, perlu dibedakan aturan yang mengunci alternatif sejak awal dari aturan yang menjelaskan tanggung jawab dan kriteria pengujian. Perbedaan ini adalah interpretasi untuk penelitian lanjutan, bukan hasil pengukuran baru. Organisasi dapat memerlukan kebebasan pada pembingkaian masalah sekaligus ketegasan pada otorisasi pelaksanaan dan pengawasan dampak.

Perbandingan dengan review terdahulu membatasi cara kebaruan dinyatakan. Artikel ini tidak mengajukan kategori dampak baru sebagai penemuan pertama dan tidak mengklaim bahwa budaya atau pembelajaran belum pernah dibahas. Perbedaannya adalah penajaman pertanyaan mengenai kapan bukti pengguna memperoleh otoritas untuk mengubah tindakan organisasi. Dengan demikian, kontribusi terletak pada hubungan antarproses dan tuntutan observasinya. Nilai penjelasannya akan melemah bila keputusan serta sumber daya ternyata tidak berubah meskipun praktik desain dan persepsi kemampuan meningkat.

Enam proposisi pada Tabel 6 merumuskan agenda pengujian. Hubungan langsung dengan agilitas hanya didukung pada sebagian konteks; karena itu, proposisi tidak diberi status sebagai temuan kausal. Sumber empiris mendukung bagian tertentu dari mekanisme, sedangkan perluasan ke keberulangan adaptasi dan dampak sosial–lingkungan tetap merupakan deduksi teoretis. Pemetaan tersebut memungkinkan pembaca menilai jarak antara bukti yang tersedia dan hubungan yang diusulkan.

Tabel 6 Proposisi sumber pendukung dan rancangan pengujian

Kode dan proposisi	**Dasar dan status dukungan**	**Pengujian yang diusulkan**

P1 Praktik riset pengguna berhubungan dengan kualitas pembingkaian masalah.	Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016; Liedtka, 2015. Bukti praktik dan landasan konseptual; hubungan spesifik belum tervalidasi oleh sintesis.	Penilaian independen rumusan masalah sebelum dan sesudah riset pengguna.
P2 Pembelajaran eksperimen menghubungkan kualitas pembingkaian dengan kapabilitas inovasi.	Roth et al., 2023; Robbins & Fu, 2022. Dukungan mekanisme parsial pada tingkat berbeda.	Pengukuran beberapa waktu dan sumber data; uji jalur antarlevel secara terpisah.
P3 Hak keputusan dan sumber daya memperkuat konversi kapabilitas inovasi menjadi rekonfigurasi.	Kurtmollaiev, Fjuk, et al., 2018; Oliveira et al., 2024; Cunha et al., 2026. Sintesis proses; moderasi belum diuji sebagai satu model.	Lacak temuan, keputusan, dan perubahan anggaran atau proses pada proyek yang dibandingkan.
P4 Formalisasi memengaruhi praktik desain secara berbeda menurut fase dan fungsi aturan.	Kyriakopoulos et al., 2025. Temuan kontingensi relevan; pembedaan fase merupakan perluasan konseptual.	Pisahkan aturan yang membatasi alternatif dari aturan otorisasi dan akuntabilitas implementasi.
P5 Memori organisasi memperkuat hubungan rekonfigurasi berulang dengan agilitas yang bertahan.	Fischer et al., 2020; Warner & Wäger, 2019; March, 1991. Landasan longitudinal dan teori; hubungan khusus masih proposisional.	Amati beberapa siklus perubahan dan pergantian anggota; gunakan catatan keputusan.
P6 Tata kelola dampak memperkuat hubungan penerapan inovasi dengan hasil sosial dan lingkungan yang terukur.	Adams et al., 2016; Leal Filho et al., 2024. Perluasan konseptual; tidak diturunkan sebagai efek otomatis agilitas.	Tetapkan baseline dan batas sistem; ukur akses, penggunaan sumber daya, dan konsekuensi yang tidak diinginkan.

Implikasi praktisnya adalah mengubah unit evaluasi dari aktivitas menjadi konversi. Organisasi dapat menelusuri apakah wawancara pengguna mengubah definisi masalah, apakah eksperimen mengubah asumsi, dan apakah keputusan diikuti perubahan proses. Jumlah lokakarya, ide, atau prototipe tetap berguna untuk mencatat aktivitas, tetapi tidak cukup untuk menunjukkan kemampuan adaptasi. Pengukuran perlu dimulai sebelum intervensi agar hasil sesudahnya tidak hanya dibandingkan dengan ingatan responden.

Untuk organisasi dengan sumber daya terbatas, kebutuhan dokumentasi tidak harus menghasilkan birokrasi yang berat. Catatan eksperimen dapat memuat pertanyaan, asumsi, bukti pengguna, keputusan, dan pihak yang bertanggung jawab. Proyek yang dihentikan karena bukti yang jelas tetap dapat menghasilkan pembelajaran yang berguna. Sebaliknya, proyek yang terus berjalan tanpa peninjauan asumsi tidak otomatis menandakan kemampuan inovasi. Rekomendasi ini merupakan implikasi model, sehingga efektivitasnya perlu dinilai melalui penerapan dan pengukuran nyata.

Untuk UKM, dokumentasi sederhana tentang pertanyaan, bukti, keputusan, dan penanggung jawab dapat membantu menelusuri konversi tanpa membentuk prosedur yang terlalu berat. Untuk organisasi layanan yang kompleks, pengamatan perlu mencakup koordinasi

antarprofesi dan kewenangan mengubah proses. Rekomendasi tersebut merupakan penerapan logika model pada konteks organisasi, bukan hasil pengujian efektivitas baru. Pemilihan indikator dan periode pengamatan tetap harus mengikuti masalah yang ditangani.

Konsekuensi keberlanjutan perlu diperiksa secara terpisah. Perubahan digital dapat mempercepat layanan sekaligus berpotensi menyulitkan pengguna yang akses teknologinya terbatas. Efisiensi penggunaan sumber daya pada satu proses juga belum memastikan penurunan dampak total jika volume aktivitas meningkat. Contoh tersebut adalah penjelasan analitis, bukan temuan kasus dalam korpus. Evaluasi perlu menetapkan kelompok terdampak, batas sistem, dan periode agar klaim manfaat tidak melampaui bukti yang dikumpulkan.

Keterbatasan utama artikel adalah pemilihan korpus secara terarah dan ketidakseragaman akses teks lengkap. Karena seleksi tidak berasal dari ekspor database yang dapat diaudit secara menyeluruh, artikel tidak mengestimasi kelengkapan cakupan atau proporsi studi yang mendukung suatu hubungan. Penilaian keterdukungan klaim juga tidak menggantikan appraisal desain studi dengan perangkat formal. Tidak adanya penyaringan independen meningkatkan kemungkinan bias interpretasi. Penjelasan model karena itu dinilai sebagai kontribusi konseptual yang terikat pada sumber yang ditelaah.

Keterbatasan berikutnya adalah tumpang tindih antara review dan publikasi primer, heterogenitas pengukuran, serta perbedaan tingkat analisis. Pemisahan fungsi sumber mengurangi penghitungan ganda dalam narasi, tetapi tidak memastikan seluruh overlap telah terpetakan. Bukti dari satu UKM, manajer, atau fungsi produk tidak dapat digeneralisasi otomatis. Penelitian lanjutan perlu menguji model dengan desain longitudinal, data beberapa tingkat, dan pembanding yang sesuai; hasil yang bertentangan harus digunakan untuk merevisi hubungan, bukan diperlakukan sebagai pengecualian tanpa pemeriksaan.

SIMPULAN

Design thinking dapat dijelaskan sebagai sumber praktik yang membantu organisasi memahami kebutuhan dan menguji alternatif, tetapi hubungannya dengan agilitas memerlukan proses antara. Jawaban atas RQ1 adalah pembingkaian masalah dan pembelajaran yang membangun kapabilitas inovasi, kemudian diterjemahkan menjadi rekonfigurasi sumber daya. Sintesis membedakan kemampuan menghasilkan pembaruan dari perubahan anggaran, peran, atau proses yang benar-benar dilakukan. Pemisahan ini mencegah keberhasilan proyek diperlakukan sebagai bukti otomatis agilitas organisasi.

Jawaban atas RQ2 menempatkan hak keputusan, dukungan sumber daya, budaya belajar, formalisasi sesuai fase, dan memori organisasi sebagai kondisi bagi konversi pengetahuan menjadi respons berulang. Kontribusi artikel adalah model proses yang memusatkan titik konversi tersebut dan enam proposisi dengan status dukungan yang dinyatakan secara eksplisit. Jawaban atas RQ3 menegaskan bahwa bertahannya kemampuan adaptasi berbeda dari manfaat sosial atau lingkungan; keduanya memerlukan indikator dan bukti temporal tersendiri.

Kesimpulan dibatasi oleh korpus representatif, akses teks lengkap yang tidak seragam, serta penilaian kritis naratif tanpa penyaringan independen. Artikel memberikan kerangka integratif untuk pengujian, bukan estimasi efek atau model kausal tervalidasi. Bagi manajemen, prioritas evaluasi adalah perubahan asumsi, keputusan yang terlaksana, dan keberulangan respons pada beberapa siklus perubahan. Bagi penelitian, pengujian longitudinal dan multilevel diperlukan untuk menentukan kapan konversi tersebut berlangsung, kapan terhambat, serta apakah dampaknya tetap bernilai bagi pengguna dan pemangku kepentingan.

REFERENSI

Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, *18*(2), 180–205. https://doi.org/10.1111/ijmr.12068

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Carlgren, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2016). The challenges of using design thinking in industry—Experiences from five large firms. *Creativity and Innovation Management*, *25*(3), 344–362. https://doi.org/10.1111/caim.12176

Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing design thinking: The concept in idea and enactment. *Creativity and Innovation Management*, *25*(1), 38–57. https://doi.org/10.1111/caim.12153

Cunha, A. S., Cordeiro, J. V., & Victorino, G. (2026). Design thinking for organizational change: A systematic review of enablers and barriers. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *12*(1), Article 100742. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2026.100742

Dell'Era, C., Magistretti, S., Cautela, C., Verganti, R., & Zurlo, F. (2020). Four kinds of design thinking: From ideating to making, engaging, and criticizing. *Creativity and Innovation Management*, *29*(2), 324–344. https://doi.org/10.1111/caim.12353

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, *44*(6), 2274–2306. https://doi.org/10.1177/0149206317744252

Fischer, S., Lattemann, C., Redlich, B., & Guerrero, R. (2020). Implementation of design thinking to improve organizational agility in an SME. *Die Unternehmung*, *74*(2), 136–154. https://doi.org/10.5771/0042-059x-2020-2-136

Kaur, V. (2025). Leveraging design thinking to foster knowledge-based dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, *189*, Article 115177. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115177

Kurtmollaiev, S., Fjuk, A., Pedersen, P. E., Clatworthy, S., & Kvale, K. (2018). Organizational transformation through service design: The institutional logics perspective. *Journal of Service Research*, *21*(1), 59–74. https://doi.org/10.1177/1094670517738371

Kurtmollaiev, S., Pedersen, P. E., Fjuk, A., & Kvale, K. (2018). Developing managerial dynamic capabilities: A quasi-experimental field study of the effects of design thinking training. *Academy of Management Learning & Education*, *17*(2), 184–202. https://doi.org/10.5465/amle.2016.0187

Kyriakopoulos, N., Kim, E., Hultink, E. J., & Santema, S. (2025). The impact of design thinking and artificial intelligence capabilities on performance: The role of new product development decision-making agility. *Journal of Business Research*, *200*, Article 115633. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115633

Leal Filho, W., Schmidberger, I., Sharifi, A., Vargas, V. R., Rampasso, I. S., Dibbern, T., Liakh, O., Aina, Y. A., Trevisan, L. V., Mbah, M. F., Anholon, R., & Kozlova, V. (2024). Design thinking for sustainable development: A bibliometric analysis and case study research. *Journal of Cleaner Production*, *455*, Article 142285. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142285

Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, *32*(6), 925–938. https://doi.org/10.1111/jpim.12163

Magistretti, S., Ardito, L., & Messeni Petruzzelli, A. (2021). Framing the microfoundations of design thinking as a dynamic capability for innovation: Reconciling theory and practice. *Journal of Product Innovation Management*, *38*(6), 645–667. https://doi.org/10.1111/jpim.12586

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 71–87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Mayer, S., & Schwemmle, M. (2025). The impact of design thinking and its underlying theoretical mechanisms: A review of the literature. *Creativity and Innovation Management*, *34*(1), 78–110. https://doi.org/10.1111/caim.12626

Micheli, P., Wilner, S. J. S., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2019). Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, *36*(2), 124–148. https://doi.org/10.1111/jpim.12466

Mrugalska, B., & Ahmed, J. (2021). Organizational agility in Industry 4.0: A systematic literature review. *Sustainability*, *13*(15), Article 8272. https://doi.org/10.3390/su13158272

Nakata, C., & Hwang, J. (2020). Design thinking for innovation: Composition, consequence, and contingency. *Journal of Business Research*, *118*, 117–128. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.038

Oliveira, M., Zancul, E., & Salerno, M. S. (2024). Capability building for digital transformation through design thinking. *Technological Forecasting and Social Change*, *198*, Article 122947. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122947

Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, *15*(2), 120–131. https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, *372*, Article n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Robbins, P., & Fu, N. (2022). Blind faith or hard evidence? Exploring the indirect performance impact of design thinking practices in R&D. *R&D Management*, *52*(4), 704–719. https://doi.org/10.1111/radm.12515

Roth, K., Rau, C., & Neyer, A.-K. (2023). Design thinking and dynamic managerial capabilities: A quasi-experimental field study in the aviation industry. *R&D Management*, *53*(5), 801–818. https://doi.org/10.1111/radm.12600

Schlott, C. K. (2024). Design thinking and teamwork—measuring impact: A systematic literature review. *Journal of Organization Design*, *13*(4), 163–196. https://doi.org/10.1007/s41469-024-00177-x

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, *58*(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, *4*(3), 356–367. https://doi.org/10.1177/1534484305278283

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, *14*(3), 207–222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

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

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, *52*(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001