

TRANSFORMASI DIGITAL DAN STRATEGI MANAJEMEN

Elma Oktaviani ¹⁾ Asrinur²⁾ Antonio Wasono Imam Prakoso³⁾ Harrie
Madiisriyatno⁴⁾

¹⁾²⁾³⁾ Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Paramadina Jakarta

⁴⁾ Dosen Magister Manajemen, Universitas Paramadina Jakarta
elma.oktaviani@students.paramadina.ac.id

Abstract

Transformasi digital memaksa organisasi untuk mengikuti perkembangan teknologi yang cepat agar dapat bertahan dalam persaingan. Implementasi transformasi digital dapat meningkatkan efisiensi kinerja, pendapatan, dan mengubah budaya organisasi menjadi lebih baik. Namun, proses transformasi digital rumit, sulit, dan berisiko tinggi. Kegagalan dapat merugikan organisasi karena membutuhkan investasi besar dalam materi dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi strategi yang tepat dalam transformasi digital untuk menghindari kegagalan yang merugikan. Tujuan penelitian ini adalah menghasilkan strategi transformasi digital yang membantu organisasi bertahan dalam era disruptif. Penelitian ini berfokus pada faktor pendukung strategi transformasi digital dalam organisasi dengan meninjau 20 penelitian yang ada. Berdasarkan hasil peninjauan tersebut, ditemukan beberapa faktor yang dapat digunakan dalam proses transformasi digital organisasi. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi kepada organisasi yang ingin melakukan transformasi digital dengan tingkat keberhasilan tinggi.

Keywords : Transformasi Digital, Strategi Manajemen, Faktor Transformasi Digital

Pendahuluan

Perkembangan teknologi yang pesat telah membawa perubahan yang besar dalam strategi dan operasi di berbagai sektor di seluruh dunia. Ismail (2014) menyatakan bahwa perkembangan teknologi telah merevolusi industri dan peradaban secara mendasar serta memberikan dampak akumulatif pada kemampuan perusahaan-perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis.

Li (2021) menyatakan bahwa transformasi digital digambarkan

sebagai perjuangan modern untuk bertahan dari ancaman disrupsi digital. Transformasi digital memperkenalkan proses dan mekanisme maupun cara baru yang memengaruhi struktur utama bagaimana perusahaan menjalankan bisnis. Dalam lingkungan bisnis yang ada saat ini, perusahaan ditekan agar memikirkan kembali model bisnis, produk, dan proses mereka, mengingat tantangan dan peluang yang disajikan oleh transformasi digital (Daspit, 2017;

Killian & Mcmanus, 2015; Onetti et al., 2012; Rogers, 2016).

Di Indonesia transformasi digital mengalami pertumbuhan yang signifikan. Berdasarkan data dari (Kementrian Keuangan, 2023) nilai industry digital di Indonesia meningkat secara signifikan dari 41 miliar dollar pada tahun 2019 menjadi 77 miliar dollar tahun 2022 serta diperkirakan akan meningkat menjadi 130 miliar dollar tahun 2025. Dengan meningkatnya transformasi digital terdapat beberapa tantangan bagi perusahaan-perusahaan.

Tantangan bagi perusahaan adalah integrasi dan penggunaan teknologi digital dan tidak ada sektor yang kebal pada efek transformasi digital. Rogers (2016) berpendapat bahwa terdapat 5 hal yang dijadikan burning platform atau alasan yang mendorong dilakukannya transformasi, yaitu: pelanggan, kompetisi, data, inovasi dan nilai-nilai. Dengan demikian, di era ekonomi digital, digitalisasi saat ini menjadi masalah strategis manajemen untuk perusahaan dibandingkan masalah teknis (Roger, 2016).

Tujuan dari penelitian ini yaitu memberikan tinjauan komprehensif dari penelitian yang ada mengenai transformasi digital dan manajemen strategis atau lebih tepatnya adalah untuk menyusun penelitian yang ada, mengidentifikasi tren saat ini, dan menawarkan gambaran secara umum terkait topik penelitian terbaru transformasi digital untuk menentukan evaluasi tematik mereka sebagaimana diwakili pada literatur manajemen dan bisnis. Penelitian ini diharapkan berkontribusi pada penelitian transformasi digital di bidang

manajemen dan bisnis dengan memberikan informasi mengenai evolusinya.

Struktur penelitian ini diawali dengan penyajian konsep transformasi digital dan manajemen strategis. Selanjutnya, disajikan metodologi yang digunakan dan proses pemilihan literatur yang digunakan. Terakhir, hasil penelitian dipresentasikan, di ikuti dengan kesimpulan.

Tinjauan Pustaka

Transformasi Digital dan Strategi Manajemen

Westerman et al., (2011) menyatakan bahwa transformasi digital merupakan penggunaan teknologi yang bertujuan memperbaiki kinerja dan jangkauan perusahaan dengan radikal yang mengubah *customer relationship*, proses-proses internal, *value propositions*. Vial (2019) mendefinisikan transformasi digital sebagai proses yang bertujuan dalam meningkatkan organisasi tertentu, menghasilkan perubahan signifikan dalam karaktersistiknya dengan kombinasi dari teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas.

Transformasi digital adalah “proses evolusioner yang memanfaatkan kemampuan dan teknologi digital untuk memungkinkan model bisnis, proses operasional, dan pengalaman pelanggan untuk menciptakan nilai” (Morakanyane et al., 2017)

Transformasi digital dari suatu perusahaan didefinisikan sebagai penggunaan teknologi digital baru, seperti media sosial, seluler, analiti, atau perangkat tersepat yang memungkinkan peningkatan bisnis

yang signifikan, seperti pengalaman pelanggan, maksimalisasi operasi, dan menciptakan model bisnis baru. Vial (2019) di dalam penelitiannya menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan fenomena multidimensi, yang didukung oleh teknologi, yang berdampak pada masyarakat, politik, dan ekonomi.

Di tingkat organisasi Vial (2019) menyatakan bahwa transformasi digital sebagai proses dimana kombinasi teknologi menghasilkan dan memperkuat perpecahan dalam masyarakat dan industri, memicu kebutuhan akan tanggapan strategis dalam organisasi. Dengan penggunaan teknologi digital dapat mengubah cara mereka dalam menciptakan nilai agar tetap kompetitif.

Strategi manajemen sebagai proses dinamis perumusan, implementasi, evaluasi, dan pengendalian strategi untuk mencapai maksud strategi organisasi. digitalisasi telah menjadi pertanyaan strategis untuk perusahaan, bukan pertanyaan teknis (Rogers, 2016). Menghadapi tantangan transformasi digital dan kebutuhan untuk tetap kompetitif di sektor mereka sendiri, pemimpin perusahaan harus merumuskan dan melaksanakan strategi yang mungkin mencakup implikasi transformasi digital dan menciptakan kinerja operasional yang lebih baik (Hess et al., 2016).

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode literatur review sebagai metodologi penelitian menggunakan teori dari Kitchenham & Charters (2007). Pada penelitian ini dilakukan proses indentifikasi pada studi yang berkaitan dengan topik. Berikut tahapan metodologi penelitian:

Merumuskan Masalah

Tujuan dari tinjauan literatur adalah untuk mengetahui strategi apa saja yang dapat manajemen terapkan dalam proses transformasi digital dengan tingkat keberhasilan yang tinggi. Cara merumuskan beberapa masalah pada penelitian ini yaitu:

- Strategi manajemen apa yang diterapkan dalam proses transformasi digital?
- Faktor apa saja yang memengaruhi transformasi digital pada organisasi?

Mencari Literatur

Fokus dari penelitian ini adalah pencarian literatur berupa hasil penelitian yang dipublikasikan oleh jurnal. Pada proses pencarian yaitu dengan memasukan *keyword* yang berkaitan dengan masalah penelitian dan tujuan penelitian ini.

Beberapa jurnal internasional digunakan untuk memperoleh hasil peneliian dan konferensi yang sudah dipublikasikan. Kata kunci pada proses pencarian literatur adalah “*Digital Transformation on Mangement strategies*”, “*Digital Transformation Strategies*”.

Tabel 1. Hasil Pencarian Literatur Dengan Kata Kunci

Kata Kunci	Scien cedire ct	EBSCO host	Springe rLink
<i>Digital Transformati on on Management strategies</i>	32633	81790	15317
<i>Digital Transformati on Strategies</i>	60412	111052	27292

Kriteria Inklusi dan Enklusi

Kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan oleh peneliti untuk menghapus studi yang termasuk kriteria eksklusi dan studi yang dipilih memiliki kriteria inklusi. Kriteria inklusi dan eksklusi yang ditetapkan ialah:

- 1) Inklusi
 - Tahun publikasi jurnal pada rentang 2017-2023
 - Studi sesuai dengan rumusan masalah penelitian
- 2) Eksklusi
 - Studi tidak memiliki hubungan dengan topik penelitian ini
 - Buku
 - Tahun publikasi jurnal di bawah tahun 2017.

Pemilihan Studi

Pada tahap ini, dilakukan analisis dan evaluasi ulang terhadap paper yang telah dikumpulkan untuk mendapatkan topik penelitian yang sesuai. Berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, paper yang akan digunakan dipilih.

Tabel 2. Hasil Pencarian Literatur Dengan Kata Kunci

Kata Kunci	Kandidat	Terpilih
Sciencedirect	12	9
EBSCOhost	9	6
SpringerLink	7	5

Dengan melakukan proses seleksi, terpilih 20 paper yang digunakan. Dari jumlah tersebut, 9 paper ditemukan melalui Scencedirect, 6 paper ditemukan melalui EBSCOhost, dan 4 paper ditemukan melalui SpringerLink.

Melakukan Analisis

Tahapan analisis yang dilakuka dengan mengumpulkan hasil temuan yang berkaitan dengan transformasi digital

dan strategi manajemen dan sesuai dengan rumusan masalah penelitian. Selanjutnya, proses klasifikasi dan pengelompokan *paper* berdasarkan pembahasan. Pengelompokan *paper* dibagi ke dalam: 1. Strategi manajemen dalam transformasi digital. 2. Faktor apa memengaruhi transformasi digital pada organisasi.

PEMBAHASAN

Strategi Apa Yang Diterapkan Manajemen Dalam Proses Transformasi Digital

Organisasi-organisasi internasional telah melaksanakan transformasi digital untuk menghadapi era disruptif dan mempertahankan keberlangsungan mereka dalam menghadapi persaingan dari pesaing lama maupun baru. Terdapat berbagai strategi transformasi digital yang dapat digunakan untuk melaksanakan proses tersebut. Namun, tidak semua strategi dapat diterapkan secara universal, karena perlu disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing organisasi. Penelitian terkait transformasi digital terus meningkat dari waktu ke waktu. Baik organisasi skala kecil, menengah, maupun besar semakin menyadari pentingnya transformasi digital untuk dapat bersaing dan bertahan dalam era disruptif ini. Proses transformasi digital bukanlah hal yang mudah untuk diterapkan dalam sebuah organisasi. Organisasi perlu mempertimbangkan banyak faktor agar terhindar dari kegagalan yang dapat menyebabkan kerugian bagi organisasi tersebut.

Tabel 3. Penelitian Terkait Strategi Transformasi Digital

No	Strategi Transformasi Digital	Negara	Sumber
1	<i>Enhanced Digital Capability, Data Security and Privacy, Digital Strategy Planning and Development</i>	Denmark	(Plesner & Justesen, 2018)
2	<i>Focus on Digitalization that Supports Business Strategy, Integrate Digital Technology with Core Products, Doing Digital Transformation Right from the Beginning</i>	Swedia	(Björkdahl, 2020)
3	<i>Focus on Platformization, Crowdsourcing Utilization, Digital Transformation in the Consultant-Client Process</i>	Germany	(Lucian & Adrian, 2023)
4	<i>Adopting Emarketing Facilitators, Utilize E-business Facilitators, Improve Business Intelligence</i>	India	(Khan & Goel, 2022)
5.	<i>Building an Efficient</i>	Italy	(Zoppelletto et al., 2020)

	<i>Digital Architecture, Integrating DTS with Business Strategy, Digital Skills development, Development of Digital Culture.</i>		
6	<i>Improving Technology Competence, RM Software Scope Expansion, Updating Job Descriptions and Specifications</i>	Turkey	(Alrawadieh & Cetin, 2021)
7	<i>Measuring Performance with KPIs, Adjusting Metrics in Each Phase of the Transformation, Separation of Digital Initiatives</i>	Netherlands	(Verhoef et al., 2021)
8	<i>Development of Digital Culture and Skills, Building Infrastructure and Technology, Investment in Digital Ecosystem, engage in macro-regional policies that support digital transformation, attention to the balance</i>	Italy	(Brunetti et al., 2020)

	<i>between technological progress and its impact on society and the environment</i>		
9	<i>Introduction to Digital Transformation (DT), Technology Capability Strengthening (TC), Research and development</i>	South Korea	(S. Kim & Ha, 2023)
10	<i>creating AI technology-based enterprise services, developing new technology-based business models and markets, identified as an important part of the factors influencing digital transformation based on AI technology</i>	South Korea	(K. Kim & Kim, 2022)
11	<i>reduce barriers and ensure that organizational routines support digital transformation, Organizations adapt, consider</i>	Saudi Arabia	(Almatrodi & Skoumpopolou, 2023)

	<i>cultural and contextual factors that can affect the acceptance and success of changing their routines and practices to the needs of digital transformation</i>		
--	---	--	--

Organisasi perlu mengatasi tantangan dalam menghadapi transformasi digital yang melibatkan pegawai yang tidak memiliki pengetahuan tentang perubahan budaya dan penggunaan teknologi baru. Penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada strategi perangkat teknologi, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi.

Dalam menghadapi tantangan ini, organisasi harus mampu meyakinkan pegawai tentang pentingnya transformasi digital. Hal ini dapat dilakukan melalui pemahaman yang cukup dan komunikasi yang efektif. Penting untuk menjelaskan dengan jelas manfaat dan tujuan dari transformasi digital, serta memberikan pelatihan dan dukungan yang diperlukan agar pegawai dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Manajemen perubahan juga merupakan faktor kunci dalam mengelola transformasi digital. Organisasi perlu mengelola perubahan dengan baik, termasuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul. Dalam proses ini, komunikasi yang efektif, keterlibatan pegawai, dan penciptaan komitmen yang kuat sangat penting. Organisasi harus menciptakan

lingkungan yang mendukung inovasi dan kolaborasi, serta memberikan insentif yang sesuai untuk mendorong pegawai mengadopsi perubahan dan berkontribusi pada transformasi digital. Dengan mengelola transformasi digital dengan baik, termasuk melibatkan pegawai dan memastikan pemahaman yang cukup, organisasi dapat menciptakan komitmen yang kuat dan memperoleh dukungan dari semua pihak dalam mencapai tujuan transformasi digital.

Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Yang Memengaruhi Transformasi Digital Pada Organisasi

Transformasi digital menjadi solusi yang penting bagi organisasi dalam menghadapi era disruptif saat ini. Terdapat banyak faktor yang mendorong organisasi untuk melakukan transformasi digital, termasuk pelanggan, pesaing, inovasi, nilai, dan data. Penelitian seputar transformasi digital semakin meningkat dan mencakup berbagai faktor yang memengaruhi transformasi, strategi yang digunakan, dan keterampilan yang diperlukan dalam menghadapinya. Setiap faktor tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap proses bisnis di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa studi yang berkaitan dengan faktor-faktor transformasi digital.

Tabel 4. Penelitian Terkait Faktor-Faktor Transformasi Digital

No	Faktor Transformasi Digital	Negara	Sumber
1	<i>Sources Of Knowledge,</i>	Italy	(Crupi et al., 2020)

	<i>Overcomers Of Obstacles, Facilitators And Active Players, Digital Ecosystems.</i>		
2	<i>The Scope Of Digitization, Process Management, Digital Strategy, Leadership, Organizational Culture, And Partnerships With External Innovation Partners.</i>	Sweden	(Sehlin et al., 2019)
3	<i>New Technologies, Social Change, Globalization, Strategy And Innovation, Government Policies, Organizational Culture, And Customer Experience.</i>	Romania	(Cantemir et al., 2023)
4	<i>Collaboration, Regulation, Guidance, Coordination, And Research In Driving Digital Transformation In Auditing And Shaping</i>	USA	(Pulliam et al., 2022)
5	<i>Organizational Awareness, Human Resources, Investment In Knowledge,</i>	Germany	(Jovi et al., 2022)

	<i>Technology Adoption, Risk Management, Regulatory Compliance, And Social Responsibility</i>		
6	<i>Digital Finance, Its Utilization Depth And Breadth, Financial Support, And The Role Of Regulation In Shaping The Digital Transformation Strategies Of Agricultural Enterprises.</i>	China	(Liu et al., 2023)
7	<i>Technology (IT Infrastructure, IT Management Capabilities), Organization (Digital Strategy, Top Management), Employee Skills, Government Support, And Partnership</i>	China	(Zhang & Xu, 2022)
8	<i>Customer Centricity, Governance, Innovation And Resource Attainment</i>	South Africa	(Alkema & Chen, 2019)
9	<i>Educational Level, Job Title, Relative Advantage Of Technology, Organizational</i>	Czech Republic	(Trieu & Pavelková, 2022)

	<i>Mission (OM), Competitive Pressure (CUS), Social Influence (SI), Knowledge, Technology Trends</i>		
--	--	--	--

Penelitian yang tercantum dalam tabel di atas memberikan bukti bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi transformasi digital dalam suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut memiliki dampak terhadap keberhasilan implementasi transformasi digital di setiap organisasi. Faktor-faktor yang digunakan dapat bervariasi di setiap organisasi di seluruh dunia, tergantung pada kebutuhan khusus organisasi tersebut. Hal ini disebabkan oleh perbedaan kondisi dan karakteristik setiap organisasi, yang mengakibatkan proses transformasi menjadi unik untuk setiap organisasi. Perbedaan ini biasanya terlihat pada tahap identifikasi yang dilakukan sebelum melakukan transformasi digital.

KESIMPULAN

Dalam proses transformasi digital, perhatian harus diberikan pada faktor-faktor yang dapat meningkatkan tingkat keberhasilan, termasuk budaya organisasi yang sudah ada. Perubahan yang mengharuskan seseorang untuk melakukan sesuatu yang baru dapat menimbulkan penolakan dari karyawan karena perubahan tersebut melibatkan perubahan kebiasaan dalam bekerja. Penolakan ini terjadi karena kurangnya pengetahuan tentang perubahan yang akan terjadi. Oleh karena itu, diperlukan sosialisasi yang baik untuk

memberikan pemahaman yang mendalam tentang perubahan tersebut dan menciptakan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

Setiap strategi transformasi digital memiliki perbedaan dalam implementasinya. Hal ini disebabkan oleh perbedaan kebutuhan dan kondisi di setiap organisasi, sehingga penerapan transformasi digital memiliki variasi yang banyak. Meskipun berbeda, tujuan umum dari proses transformasi digital tetap sama, yaitu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mencapai pelanggan baru. Dengan penggunaan teknologi yang tepat, proses bisnis organisasi dapat menjadi lebih efektif dan efisien, bukan sebaliknya yang dapat menghambat kinerja bisnis yang sudah berjalan

Daftar Pustaka

- Alkema, P., & Chen, J. (2019). The underlying factors of a successful organisational digital transformation. *South African Journal of Information Management*, 21(1), 1–11.
- Almatrodi, I., & Skoumpopoulou, D. (2023). Organizational Routines and Digital Transformation : An Analysis of How Organizational Routines Impact Digital Transformation Transition in a Saudi University. *System*, 11(239).
- Alrawadieh, Z., & Cetin, G. (2021). Digital transformation and revenue management : Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 27(2), 328–345. <https://doi.org/10.1177/1354816620901928>
- Björkdahl, J. (2020). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, 64(4), 17–36. <https://doi.org/10.1177/0008125620920349>
- Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., Longhi, A. De, Pedrini, G., & Orzes, G. (2020). Digital transformation challenges : strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, 32(4), 697–724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>
- Cantemir, M., Gabriel, P. A., & Dorin, B. (2023). Drivers Of Digital Transformation And Their Impact On Organizational Management. *Studies in Business and Economics*, 18(18), 149–171. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0009>
- Crupi, A., Sarto, N. Del, Minin, A. Di, Gregori, G. L., Lepore, D., Marinelli, L., & Spigarelli, F. (2020). The digital transformation of SMEs – a new knowledge broker called the digital innovation hub. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 24(6), 1263–1288. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0623>
- Daspit, J. J. (2017). D. Andreini and C. Bettinelli: Business model innovation: from systematic literature review to future research directions. *Journal of Management & Governance*, 21(3), 785–792. <https://doi.org/10.1007/s10997-017-9388-2>
- Hess, T., Matt, C., & Benlian, A. (2016).

- How German Media Companies Defined Their Digital Transformation Strategies. December.*
- Ismail, S. (2014). *Exponential Organizations: Why New Organizations are Ten Times Better, Faster, and Cheaper than Yours (and What to Do About It)*. Diversion Books.
- Jovi, M., Tijan, E., Vidmar, D., & Pucihar, A. (2022). Factors of Digital Transformation in the Maritime Transport Sector. *Sustainability, 14*, 1–18.
- Kementrian Keuangan RI. (2023). *Transformasi Digital untuk Masa Depan Ekonomi dan Bisnis di Indonesia*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://djpb.kemenkeu.go.id/porta1/id/berita/berita/nasional/4074-transformasi-digital-untuk-masa-depan-ekonomi-dan-bisnis-di-indonesia.html>
- Khan, S., & Goel, A. (2022). A Perspective on Digital Transformation Among Indian Exporting Firms. *FIIB Business Review, 1*–11. <https://doi.org/10.1177/23197145221093499>
- Killian, G., & Mcmanus, K. (2015). *A marketing communications approach for the digital era : Managerial guidelines for social media integration*. 539–541.
- Kim, K., & Kim, B. (2022). Decision-Making Model for Reinforcing Digital Transformation Strategies Based on Artificial Intelligence Technology. *Information, 13*(253).
- Kim, S., & Ha, T. (2023). Influential Variables and Causal Relations Impact on Innovative Performance and Sustainable Growth of SMEs in Aspect of Industry 4 . 0 and Digital Transformation. *Sustainability*.
- Kitchenham, B., & Charters, S. M. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering EBSE Technical Report EBSE-2007-01 Software Engineering Group School of Computer Science and Ma. October 2021*.
- Li, L. (2021). *Digital transformation by SME entrepreneurs : A capability perspective Digital transformation by SME entrepreneurs : A capability perspective. June 2017*. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Liu, X., Wang, X., & Yu, W. (2023). Opportunity or Challenge ? Research on the Influence of Digital Finance on Digital Transformation of Agribusiness. *Sustainability*.
- Lucian, E., & Adrian, C. (2023). The digital transformation of management consulting companies : a review. *Information Systems and E-Business Management, 21*, 415–436.
- Morakanyane, R., Grace, A., & O'reilly, P. (2017). *Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations : A Systematic Review of Literature*.
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V, & Mcdougall-covin, P. P. (2012). Internationalization , innovation and entrepreneurship : Business models for new technology-based firms. *J Manag Gov, August 2015*. <https://doi.org/10.1007/s10997-010->

- 9154-1
- Plesner, U., & Justesen, L. (2018). *The transformation of work in digitized public sector organizations*.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0257>
- Pulliam, D. B., Liburd, H. L. B., & Munoko, I. (2022). The effects of person - specific , task , and environmental factors on digital transformation and innovation in auditing : A review of the literature. *J Int Financ Manage Account*, 33, 337–374.
<https://doi.org/10.1111/jifm.12148>
- Roger, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for The Digital Age*. Columbia University Press.
- Sehlin, D., Truedsson, M., & Cronemyr, P. (2019). A conceptual cooperative model designed for processes , digitalisation and innovation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(4), 504–522.
<https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2019-0028>
- Trieu, T. V. H., & Pavelková, D. (2022). DIFFERENCES OF EDUCATION LEVEL AND JOB POSITION IN DIGITAL TRANSFORMATION ADOPTION IN VIETNAM ' S. *Journal Of Eastern European And Central Asian Research*, 9(3), 409–422.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation : A multidisciplinary re fl ection and research agenda ☆. *Journal of Business Research*, 122(November 2019), 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Westerman, G., Calmédjane, C., & Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1(1–68).
- Zhang, X., & Xu, Y. (2022). Research on Successful Factors and Influencing Mechanism of the Digital Transformation in SMEs. *Sustainability*.
- Zoppelletto, A., Orlandi, L. B., & Rossignoli, C. (2020). Adopting a digital transformation strategy to enhance business network commons regeneration : an explorative case study. *The TQM Journal*, 32(4), 561–585.
<https://doi.org/10.1108/TQM-04-2020-0077>