



Peran Kapabilitas Inovasi dalam Keberhasilan Ekspor UMKM: Sintesis Literatur dalam Kerangka Internasionalisasi Bisnis

**Uki Yonda Aseptia¹, Sudarmiati²,
Heri Pratikto³**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Doktor Ilmu Manajemen,
Universitas Negeri Malang

Email: uki.yonda.2404139@students.um.ac.id¹, sudarmiati.fe@um.ac.id²,
heri.pratikto.fe@um.ac.id³

Abstrak

Internasionalisasi UMKM melalui ekspor menuntut kemampuan adaptif yang tidak hanya bertumpu pada kepemilikan sumber daya, tetapi juga pada kemampuan mengolah pengetahuan menjadi inovasi yang bernilai di pasar global. Artikel ini menyintesis literatur mengenai peran kapabilitas inovasi dalam keberhasilan ekspor UMKM dengan pendekatan *systematic targeted narrative literature review*. Sintesis menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi merupakan konstruk multidimensional yang mencakup inovasi produk, proses, pemasaran, dan organisasi. Keempat dimensi tersebut berhubungan dengan keberhasilan ekspor melalui dua jalur, yaitu pengaruh langsung terhadap kinerja ekspor dan pengaruh tidak langsung melalui keunggulan bersaing. Hubungan tersebut diperkuat oleh orientasi kewirausahaan, global mindset, kapabilitas digital, jejaring internasional, dan dukungan institusional. Temuan konseptual artikel ini menegaskan bahwa inovasi perlu dipahami sebagai kapabilitas organisasi yang terintegrasi, bukan sekadar aktivitas pengembangan produk. Implikasi manajerialnya, UMKM perlu membangun sistem pembelajaran pasar, standardisasi proses, diferensiasi produk, pemasaran digital lintas negara, serta jejaring pendukung ekspor agar inovasi benar-benar berkontribusi pada keberlanjutan pasar internasional.

Kata kunci: entrepreneurial orientation; global mindset; competitive advantage; UMKM; internasionalisasi bisnis

Abstract

The internationalization of SMEs through exports requires adaptive capabilities that go beyond resource ownership and emphasize the ability to transform knowledge into valuable innovation in global markets. This article synthesizes the literature on the role of innovation capability in SMEs' export success using a systematic targeted narrative literature review. The synthesis indicates that innovation capability is a multidimensional construct consisting of product, process, marketing, and organizational innovation. These dimensions affect export success through two pathways: a direct effect on export performance and an indirect effect through competitive advantage. The relationship is strengthened by entrepreneurial orientation, global mindset, digital capability, international networks, and institutional support. The article argues that innovation should be understood as an integrated organizational capability rather than a narrow product-development activity. Managerially, SMEs need to develop market-learning systems, process standardization, product differentiation, cross-border digital marketing, and export-support networks so that innovation contributes to sustainable international market performance.

Keywords: *Entrepreneurial orientation; Global mindset; Competitive advantage; Small and Medium Enterprises (SMEs); Business internationalization*

A. PENDAHULUAN

Dalam berbagai negara, UMKM berkontribusi signifikan terhadap penciptaan lapangan kerja, pertumbuhan ekonomi, dan diversifikasi struktur industri. Literatur internasional menunjukkan bahwa UMKM menyumbang lebih dari 90% jumlah perusahaan dan sekitar setengah dari total lapangan kerja dunia, sehingga posisinya tidak hanya krusial bagi stabilitas ekonomi domestik, tetapi juga bagi daya saing nasional di pasar global (Audretsch & Guenther, 2023). Seiring meningkatnya integrasi ekonomi global, partisipasi UMKM dalam aktivitas ekspor dipandang sebagai sarana penting untuk memperluas pasar, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat resiliensi bisnis jangka panjang (Calheiros-Lobo et al., 2023). Keberhasilan ekspor UMKM masih menjadi tantangan besar. Dibandingkan perusahaan besar dan multinasional, UMKM umumnya menghadapi keterbatasan sumber

daya finansial, pengetahuan internasional, serta kemampuan manajerial yang berdampak pada rendahnya kinerja ekspor dan tingginya tingkat kegagalan di pasar luar negeri (Gueznai et al., 2026). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa banyak UMKM gagal mempertahankan keberlanjutan ekspor karena kesulitan beradaptasi dengan kebutuhan pasar global yang dinamis, standar kualitas internasional, serta intensitas persaingan yang tinggi (Alegre et al., 2022).

Gap riset utama terletak pada belum terintegrasinya pembahasan mengenai bagaimana kapabilitas inovasi bekerja sebagai mekanisme strategis dalam internasionalisasi UMKM. Sebagian penelitian masih memandang inovasi sebagai keluaran, misalnya produk baru, sedangkan literatur kapabilitas menekankan inovasi sebagai kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan pengetahuan, sumber daya, pembelajaran pasar, dan proses komersialisasi. Dengan demikian, urgensi artikel ini adalah menyusun sintesis konseptual yang menjelaskan hubungan kapabilitas inovasi, keunggulan bersaing, dan keberhasilan ekspor UMKM dalam satu kerangka internasionalisasi bisnis (Barney, 1991; Nuryakin, 2024; Teece, 2007; Zahoor et al., 2023).

Artikel ini bertujuan untuk menyintesis literatur mengenai peran kapabilitas inovasi dalam keberhasilan ekspor UMKM. Secara khusus, artikel ini menjelaskan dimensi kapabilitas inovasi, mekanisme hubungan dengan keberhasilan ekspor, faktor mediasi dan moderasi, serta implikasi manajerial yang dapat digunakan oleh pengelola UMKM dan pemangku kebijakan dalam memperkuat daya saing ekspor.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan systematic targeted narrative literature review untuk menyintesis hubungan kapabilitas inovasi dan keberhasilan ekspor UMKM. Literatur ditelusuri melalui Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan basis data pendukung lain dengan kata kunci innovation capability, export performance, SMEs, internationalization, competitive advantage, entrepreneurial orientation, digital capability, dan institutional support. Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal bereputasi, relevan dengan UMKM atau perusahaan kecil-menengah, membahas inovasi dan ekspor/internasionalisasi, serta dipublikasikan terutama dalam rentang 2000-2026. Karya teoretis klasik tetap digunakan untuk memperkuat landasan konseptual. Proses analisis dilakukan melalui content analysis untuk mengidentifikasi definisi, indikator, teori, dan temuan utama, kemudian dilanjutkan dengan thematic synthesis untuk mengelompokkan temuan ke dalam tema kapabilitas inovasi, keberhasilan ekspor, keunggulan bersaing, serta faktor moderasi/mediasi. Sintesis akhir menghasilkan model konseptual dan implikasi manajerial bagi UMKM eksportir.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Data Sintesis Literatur

Sintesis dilakukan dengan memetakan temuan literatur ke dalam tema utama. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa pembahasan tidak hanya berkisar pada inovasi produk, tetapi juga inovasi proses,

pemasaran, organisasi, kapabilitas digital, orientasi kewirausahaan, jejaring internasional, serta dukungan institusional. Ringkasan data sintesis disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Sintesis Literatur

Tema sintesis	Fokus temuan	Implikasi bagi ekspor UMKM
Inovasi produk	Diferensiasi fitur, desain, kualitas, dan adaptasi standar pasar asing.	Meningkatkan nilai unik, reputasi, dan peluang diterima di pasar tujuan.
Inovasi proses	Efisiensi produksi, kontrol kualitas, pengurangan cacat, dan keandalan pengiriman.	Mengurangi biaya, meningkatkan konsistensi, dan memperkuat kepercayaan pembeli internasional.
Inovasi pemasaran	Branding internasional, komunikasi lintas budaya, kanal digital, dan segmentasi pasar.	Memperluas jangkauan pasar dengan biaya relatif rendah dan memperjelas proposisi nilai.
Inovasi organisasi	Budaya pembelajaran, struktur fleksibel, pengambilan keputusan adaptif, dan kolaborasi jejaring.	Mempercepat respons terhadap perubahan permintaan dan regulasi pasar global.
Faktor kontinjensi	Orientasi kewirausahaan, global mindset, kapabilitas digital, jejaring, dan dukungan institusional.	Memperkuat atau melemahkan dampak inovasi terhadap keberhasilan ekspor.

2. Dimensi Kapabilitas Inovasi pada UMKM

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi UMKM bersifat multidimensional. Inovasi produk merupakan dimensi yang paling terlihat karena berkaitan langsung dengan keunikan penawaran. Pada pasar ekspor, diferensiasi produk menjadi penting karena UMKM jarang mampu bersaing melalui skala produksi dan harga terendah. Produk yang memiliki desain khas, kualitas konsisten, dan kemampuan adaptasi terhadap standar pasar asing lebih mudah membangun nilai

dan reputasi internasional (Alegre et al., 2022; Quintero-Sepúlveda & Zúñiga-Collazos, 2025; Ringo et al., 2023).

Inovasi proses berperan memperkuat kemampuan operasional UMKM. Standar kualitas, efisiensi produksi, ketepatan waktu, dan kemampuan memenuhi persyaratan teknis pembeli asing merupakan prasyarat keberlanjutan ekspor. Dengan proses yang lebih baik, UMKM tidak hanya mampu menekan biaya, tetapi juga mengurangi risiko keluhan dan kegagalan pengiriman yang dapat merusak reputasi internasional (Calheiros-Lobo et al., 2023; Oura et al., 2016; Teece, 2007).

Inovasi pemasaran semakin penting karena digitalisasi membuka akses bagi UMKM untuk menjangkau pasar asing tanpa investasi fisik yang besar. Penggunaan marketplace global, media sosial, konten multibahasa, serta komunikasi merek yang sensitif budaya memungkinkan UMKM memperluas pasar. Namun, pemasaran digital harus didukung pemahaman pasar, sistem pemenuhan pesanan, dan konsistensi identitas merek agar tidak berhenti pada promosi semata (Bargoni & Ferraris, 2024; Priambodo & Supriyadi, 2020; Singh et al., 2024).

Inovasi organisasi menjadi fondasi bagi tiga dimensi lainnya. UMKM yang memiliki budaya pembelajaran, keterbukaan terhadap masukan pembeli, pembagian peran yang jelas, serta sistem evaluasi sederhana lebih mampu mengubah informasi pasar menjadi tindakan inovatif. Dengan demikian, kapabilitas inovasi harus dipahami sebagai konfigurasi produk, proses, pemasaran, dan organisasi yang saling memperkuat.

3. Hubungan Kapabilitas Inovasi dan Keberhasilan Ekspor

Kapabilitas inovasi berhubungan dengan keberhasilan ekspor melalui jalur langsung dan tidak langsung. Jalur langsung muncul ketika inovasi meningkatkan kesesuaian produk dengan standar pasar, menurunkan biaya, memperbaiki kualitas, atau memperluas akses pelanggan. Pada jalur ini, inovasi memberikan dampak nyata terhadap indikator finansial dan non-finansial, seperti peningkatan penjualan, keberlanjutan pelanggan, reputasi, dan kepuasan manajerial (Ringo et al., 2023; Zaman & Tanewski, 2024).

Jalur tidak langsung terjadi melalui keunggulan bersaing. Inovasi baru bernilai bagi ekspor jika mampu diterjemahkan menjadi posisi bersaing yang jelas, misalnya diferensiasi, kualitas unggul, desain khas, layanan responsif, atau efisiensi biaya. Keunggulan bersaing berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan mengapa inovasi pada sebagian UMKM menghasilkan kinerja ekspor yang lebih baik, sedangkan pada UMKM lain tidak memberikan dampak kuat. Kegagalan biasanya muncul ketika inovasi tidak dikomersialisasikan, tidak dikomunikasikan kepada pasar, atau tidak didukung proses organisasi yang memadai (Alegre et al., 2022; Peng, 2025; Quintero-Sepúlveda & Zúñiga-Collazos, 2025).

4. Faktor Moderasi dan Mediasi

Orientasi kewirausahaan memperkuat hubungan kapabilitas inovasi dan keberhasilan ekspor. Pemilik atau manajer yang proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko lebih mampu memanfaatkan peluang pasar luar negeri serta menjadikan inovasi sebagai strategi ekspansi. Global mindset juga penting karena ekspor menuntut pemahaman lintas budaya, keterbukaan terhadap standar asing, dan

kemampuan membangun jejaring internasional (Knight & Cavusgil, 2004; Nuryakin, 2024; Zahoor et al., 2023).

Kapabilitas digital dapat berperan sebagai mediator maupun moderator. Sebagai mediator, kapabilitas digital menerjemahkan inovasi menjadi pemasaran, layanan, analitik pelanggan, dan koordinasi rantai pasok yang lebih efektif. Sebagai moderator, kapabilitas digital memperkuat dampak inovasi karena mengurangi hambatan jarak, biaya promosi, dan keterbatasan informasi. Selain itu, dukungan institusional berupa pelatihan ekspor, sertifikasi, pembiayaan, dan fasilitasi pameran memperbesar kemungkinan inovasi UMKM diterima di pasar internasional (Bargoni & Ferraris, 2024; Calheiros-Lobo et al., 2023; Singh et al., 2024).

5. Model Konseptual Sintesis

Berdasarkan hasil sintesis, artikel ini mengusulkan model konseptual yang memposisikan kapabilitas inovasi sebagai konstruk multidimensional. Keempat dimensi inovasi memengaruhi keberhasilan ekspor secara langsung dan secara tidak langsung melalui keunggulan bersaing. Hubungan tersebut dipengaruhi oleh faktor kontinjensi internal dan eksternal sebagaimana ditunjukkan pada Gambar Model konseptual hubungan kapabilitas inovasi dan keberhasilan ekspor UMKM.



Gambar 1. Model konseptual hubungan kapabilitas inovasi dan keberhasilan ekspor UMKM

6. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari sintesis ini adalah bahwa UMKM perlu mengelola inovasi sebagai proses bisnis yang terencana. Pertama, manajer perlu membangun mekanisme pembelajaran pasar melalui pencatatan umpan balik pembeli, analisis pesaing, dan pemantauan standar ekspor. Kedua, inovasi produk harus disertai standardisasi proses agar kualitas konsisten. Ketiga, inovasi pemasaran perlu diarahkan pada identitas merek internasional, konten digital multibahasa, dan kanal distribusi yang sesuai. Keempat, UMKM perlu mengembangkan jejaring dengan pemerintah, asosiasi, perguruan tinggi, eksportir senior, dan platform digital. Kelima, keputusan inovasi harus diukur melalui indikator sederhana seperti pertumbuhan pesanan ekspor, jumlah pasar tujuan, tingkat pembelian ulang, kepuasan pembeli, dan penurunan keluhan kualitas.

Tabel 2. Rekomendasi Aksi Manajerial Bagi UMKM Ekspor

Area aksi	Langkah prioritas	Indikator praktis
Pembelajaran pasar	Mencatat permintaan, keluhan, standar kualitas, dan tren negara tujuan.	Dokumen kebutuhan pasar dan daftar perbaikan produk.
Produk dan proses	Menyesuaikan desain, kemasan, sertifikasi, serta standar produksi.	Penurunan cacat produk, ketepatan pengiriman, dan pembelian ulang.
Pemasaran digital	Membangun katalog digital, konten multibahasa, dan identitas merek ekspor.	Kenaikan prospek pembeli, interaksi digital, dan permintaan penawaran.
Jejaring ekspor	Mengikuti kurasi, pameran, pelatihan, serta kemitraan logistik dan pembiayaan.	Jumlah mitra, akses pasar baru, dan kemudahan pemenuhan pesanan.
Evaluasi kinerja	Mengukur penjualan ekspor dan indikator non-finansial secara berkala.	Pertumbuhan ekspor, reputasi, kepuasan manajerial, dan keberlanjutan pasar.

D. PENUTUP

Simpulan dan Saran

Artikel ini menyimpulkan bahwa kapabilitas inovasi merupakan determinan penting dalam keberhasilan ekspor UMKM. Kapabilitas tersebut tidak hanya berbentuk inovasi produk, tetapi juga inovasi proses, pemasaran, dan organisasi. Keempat dimensi ini berkontribusi pada keberhasilan ekspor melalui peningkatan nilai produk, efisiensi, adaptasi pasar, reputasi internasional, dan keberlanjutan hubungan dengan pembeli asing. Namun, pengaruh kapabilitas inovasi tidak selalu bersifat otomatis. Keunggulan bersaing menjadi mekanisme penting yang menjembatani inovasi dan kinerja ekspor, sedangkan orientasi kewirausahaan, global mindset, kapabilitas digital, jejaring internasional, dan dukungan institusional menjadi faktor yang memperkuat hubungan tersebut.

Keterbatasan artikel ini terletak pada karakter kajian literatur yang belum menguji model secara empiris. Selain itu, variasi indikator

export performance dan konteks industri menyebabkan generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan menguji model konseptual ini melalui pendekatan kuantitatif atau mixed methods pada sektor UMKM eksportir tertentu. Penelitian berikutnya juga perlu memasukkan faktor kepemimpinan, self-efficacy wirausaha, orientasi pembelajaran internasional, dan kemampuan digital sebagai variabel yang menjelaskan perbedaan keberhasilan inovasi antar-UMKM.

Bagi manajer UMKM, temuan artikel ini menegaskan perlunya mengubah orientasi inovasi dari sekadar membuat produk baru menjadi sistem kapabilitas yang terintegrasi. Bagi pemerintah dan lembaga pendamping, program penguatan ekspor perlu menggabungkan pelatihan inovasi produk, standardisasi proses, literasi digital, branding internasional, akses pembiayaan, dan fasilitasi jejaring pasar. Dengan pendekatan tersebut, inovasi dapat berfungsi sebagai pengungkit daya saing ekspor yang lebih berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alegre, J., Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Strange, R. (2022). Innovation capabilities and export performance in manufacturing SMEs. *TEC Empresarial*, 16(3), 55–71. <https://doi.org/10.18845/te.v16i3.6367>
- Audretsch, D. B., & Guenther, C. (2023). SME research: SMEs' internationalization and collaborative innovation as two central topics in the field. *Journal of Business Economics*, 93, 1213–1229. <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01152-w>
- Bargoni, A., & Ferraris, A. (2024). Digitalisation and internationalisation in SMEs: A systematic review and research agenda. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(5), 1418–1442. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2023-0216>

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Calheiros-Lobo, N., Ferreira, J. V., & Au-Yong-Oliveira, M. (2023). SME internationalization and export performance: A systematic review with bibliometric analysis. *Sustainability*, 15(11), Article 8473. <https://doi.org/10.3390/su15118473>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE handbook of organizational research methods* (pp. 671–689). Sage Publications.
- Gregory, R. W., Prifling, M., & Beck, R. (2020). A systematic literature review of enterprise architecture research. *Information Systems Frontiers*, 22(5), 1057–1088. <https://doi.org/10.1007/s10796-018-9834-3>
- Guezni, M. A., Elboussadi, A., Bentalha, B., & Rhardas, T. (2026). Export performance of SMEs: A systematic exploration of the scientific literature. In *Digital technologies and applications* (pp. 621–632). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-07718-9_52
- Nuryakin. (2024). Entrepreneurial orientation and SME export performance: Mediating roles of innovation capability and international networking accessibility. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(1), 30–46. <https://doi.org/10.7341/20242012>
- Oduro, S. (2024). Eco-innovation and SMEs' sustainable performance: A meta-analysis. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 248–279. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2023-0961>
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), Article 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Peng, M. Y. P. (2025). The role of international strategic alliance and dynamic internationalization capability in building competitive advantage for SMEs: Evidence from Taiwan. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 1148. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05076-4>

- Quintero-Sepúlveda, I. C., & Zúñiga-Collazos, A. (2025). Innovation capabilities, innovation strategies and performance: An empirical analysis in SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, 37(1), 19–34. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2280523>
- Ringo, D. S., Tegambwage, A. G., & Kazungu, I. (2023). Innovation capabilities and export performance of SMEs: Does managers' risk-taking propensity matter? *Journal of Money and Business*, 3(1), 74–88. <https://doi.org/10.1108/JMB-10-2022-0053>
- Singh, V. K., Keshari, A., Singh, D., Singh, P. C., & Gautam, A. (2024). Green export strategies and SMEs export performance: Mediating roles of innovation, readiness, and activities. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 87. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00451-y>
- 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>
- 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>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., & Khan, Z. (2023). R&D alliances and SMEs post-entry internationalization speed: The impact of alliance management capability and co-innovation ambidexterity. *Global Strategy Journal*, 13(2), 315–348. <https://doi.org/10.1002/gsj.1481>

Zaman, M., & Tanewski, G. (2024). R&D investment, innovation, and export performance: An analysis of SME and large firms. *Journal of Small Business Management*, 62(6), 3053–3086. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2291363>