

Efektivitas Organisasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM): Tinjauan Sistematis Literatur mengenai Peran Orientasi Strategis

Bagus Hanafi Putra Ramadi¹, Sri Utami Nurhasanah²

¹ STIE Kasih Bangsa, Indonesia, bagushanafi493@gmail.com

² STIE Kasih Bangsa, Indonesia, tammyhasanah@gmail.com

Abstrak. Efektivitas organisasi menjadi isu yang semakin penting bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompetitif, dan didorong oleh perkembangan teknologi. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan sistematis terhadap literatur mengenai peran orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran organisasi, dan inovasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi UMKM. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Systematic Literature Review (SLR) yang mengacu pada pedoman PRISMA 2020. Artikel ilmiah yang relevan diperoleh dari berbagai basis data internasional bereputasi, dengan rentang publikasi tahun 2019–2025. Hasil sintesis menunjukkan bahwa orientasi strategis berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi melalui kapabilitas pembelajaran organisasi dan inovasi sebagai mekanisme mediasi yang saling melengkapi. Organisasi yang memiliki kapabilitas pembelajaran yang tinggi lebih mampu menghasilkan inovasi secara berkelanjutan sehingga meningkatkan kemampuan adaptasi, daya saing, dan efektivitas organisasi dalam jangka panjang. Kajian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen strategis melalui integrasi perspektif Knowledge Based View dan Stakeholder Theory, serta memberikan implikasi praktis bagi pengambil kebijakan dan pengelola UMKM dalam merancang strategi pengembangan organisasi yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Efektivitas Organisasi; Orientasi Strategis; Kapabilitas Pembelajaran Organisasi; Inovasi; Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Abstract. Organizational effectiveness has become a critical issue for Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in responding to increasingly dynamic, competitive, and technology driven business environments. This study aims to systematically review the existing literature on the role of strategic orientation, organizational learning capability, and innovation in enhancing MSME organizational effectiveness. A qualitative research approach employing the Systematic Literature Review (SLR) method was adopted following the PRISMA 2020 guidelines. Relevant articles were retrieved from reputable international databases, with publications ranging from 2019 to 2025. The findings reveal that strategic orientation significantly influences organizational effectiveness through organizational learning capability and innovation as complementary mediating mechanisms. Organizations characterized by strong learning capability are more capable of generating sustainable innovation, thereby improving adaptability, competitiveness, and long term organizational effectiveness. This review contributes to the strategic management literature by integrating the Knowledge-Based View and Stakeholder Theory, while offering practical insights for policymakers and MSME managers in designing sustainable organizational development strategies.

Keywords: Organizational Effectiveness; Strategic Orientation; Organizational Learning Capability; Innovation; Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs)

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar utama pembangunan ekonomi di berbagai negara, baik negara maju maupun negara berkembang. Kontribusi UMKM terhadap penciptaan lapangan kerja, pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB), pengurangan kemiskinan, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat telah menjadikan sektor ini sebagai perhatian utama dalam berbagai kebijakan pembangunan ekonomi. Namun demikian, perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis akibat globalisasi, digitalisasi,

Received: July 17, 2026; Accepted: July 27, 2026; Published: July 31, 2026

* Bagus Hanafi Putra Ramadi, bagushanafi493@gmail.com

perkembangan teknologi, serta meningkatnya intensitas persaingan menyebabkan UMKM menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut menuntut organisasi UMKM untuk tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasinya melalui pengembangan strategi yang adaptif dan berorientasi pada pembelajaran serta inovasi (Ferreira et al., 2023; Lukito-Budi et al., 2023).

Efektivitas organisasi merupakan konsep yang menggambarkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Pada konteks UMKM, efektivitas organisasi tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian kinerja keuangan, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing, mempertahankan keberlangsungan usaha, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta membangun kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Kaplan & Norton, 2001; Andrews et al., 2006). Dengan demikian, efektivitas organisasi menjadi indikator penting dalam mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi bisnis UMKM. Para pemangku kepentingan memainkan peran krusial dalam proses penciptaan nilai, di mana hubungan yang efektif dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal dapat memperkuat daya saing perusahaan (Yulianti, G., et al., 2025).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa orientasi strategis merupakan salah satu determinan utama efektivitas organisasi. Berdasarkan tipologi Miles dan Snow, orientasi strategis terdiri atas prospector, defender, analyzer, dan reactor yang menggambarkan bagaimana organisasi merespons dinamika lingkungan bisnis. Organisasi dengan orientasi prospector cenderung lebih proaktif mencari peluang pasar baru melalui inovasi, sedangkan organisasi defender lebih menitikberatkan pada efisiensi operasional dan stabilitas pasar. Analyzer mengombinasikan kedua pendekatan tersebut, sementara reactor lebih bersifat reaktif terhadap perubahan lingkungan (Anwar et al., 2021; Blackmore & Nesbitt, 2013). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi orientasi strategis yang tepat mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi serta meningkatkan kinerja organisasi (Tho, 2019; Handoyo et al., 2023). Peran komputasi awan dalam meningkatkan ketahanan UKM terhadap fluktuasi pasar dan gangguan global seperti pandemi COVID-19 merupakan area yang kaya untuk dieksplorasi (Ruslaini & Napitulu, D., 2024).

Di sisi lain, kapabilitas pembelajaran juga menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saing. Kapabilitas pembelajaran menggambarkan kemampuan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, mengintegrasikan, dan memanfaatkan pengetahuan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Organisasi yang memiliki budaya pembelajaran yang kuat cenderung lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, lebih cepat mengembangkan inovasi, dan lebih mampu

menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (García-Morales et al., 2012; Migdadi, 2019). Dalam konteks UMKM, pembelajaran organisasi menjadi semakin penting karena keterbatasan sumber daya mengharuskan organisasi memanfaatkan pengetahuan secara optimal untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Sok et al., 2013; Gomes et al., 2022). Volatilitas ekuitas dan leverage memiliki keterkaitan kuat terhadap keputusan investasi perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Chaidir, M., et al, 2024)

Selain orientasi strategis dan kapabilitas pembelajaran, inovasi telah lama diidentifikasi sebagai faktor utama dalam meningkatkan keberhasilan organisasi. Inovasi tidak hanya berkaitan dengan pengembangan produk baru, tetapi juga mencakup inovasi proses, inovasi pemasaran, inovasi organisasi, hingga inovasi model bisnis. Kemampuan organisasi menghasilkan inovasi memungkinkan perusahaan menciptakan nilai tambah yang lebih tinggi, meningkatkan efisiensi operasional, memperluas pangsa pasar, serta memperkuat posisi kompetitif di tengah perubahan lingkungan bisnis (Caballero-Morales, 2021; Le et al., 2023). Oleh karena itu, inovasi dipandang sebagai mekanisme utama yang menghubungkan orientasi strategis dan kapabilitas pembelajaran terhadap efektivitas organisasi.

Hubungan antara orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, inovasi, dan efektivitas organisasi telah menjadi perhatian para peneliti selama dua dekade terakhir. Namun demikian, hasil-hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan inkonsistensi. Sebagian penelitian menemukan bahwa orientasi strategis memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi (Grimmer et al., 2017; Maury, 2022), sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut lebih banyak dimediasi oleh inovasi maupun kapabilitas pembelajaran (Gomes et al., 2022; Sawaeen & Ali, 2020). Demikian pula, beberapa penelitian menunjukkan bahwa inovasi merupakan mediator utama dalam meningkatkan kinerja organisasi (Ferraresi et al., 2012), sedangkan penelitian lainnya menempatkan kapabilitas pembelajaran sebagai fondasi utama terciptanya inovasi yang berkelanjutan (Migdadi, 2019).

Perbedaan temuan empiris tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan penelitian (research gap) mengenai mekanisme hubungan antarvariabel tersebut, khususnya dalam konteks UMKM. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian yang terbatas pada negara atau sektor tertentu sehingga menghasilkan temuan yang bersifat kontekstual. Kondisi tersebut menyebabkan belum tersedianya sintesis literatur yang komprehensif mengenai bagaimana orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, dan inovasi secara bersama-sama membentuk efektivitas organisasi UMKM. Oleh karena itu, pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) menjadi relevan untuk mengintegrasikan berbagai temuan empiris sehingga dapat menghasilkan pemahaman konseptual yang lebih komprehensif.

Penelitian terbaru oleh memberikan bukti empiris bahwa orientasi prospector dan defender mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui kapabilitas pembelajaran dan inovasi sebagai variabel mediasi. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa orientasi analyzer dan reactor berkontribusi terhadap peningkatan inovasi organisasi, meskipun besarnya pengaruh berbeda pada setiap tipe orientasi strategis. Temuan ini memperkuat perspektif *Knowledge Based View* (KBV) yang menyatakan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya strategis utama dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Selain itu, teori *Stakeholder Theory* menjelaskan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan internal perusahaan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan berbagai pemangku kepentingan melalui inovasi dan pembelajaran organisasi (Freeman et al., 2021).

Dalam beberapa tahun terakhir, meningkatnya transformasi digital juga semakin memperkuat pentingnya orientasi strategis yang adaptif. Digitalisasi mendorong perubahan perilaku konsumen, model bisnis, serta proses operasional sehingga organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kemampuan belajar dan inovasi. Penelitian Ferreira et al. (2023) menunjukkan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan dan ekosistem kewirausahaan memiliki kontribusi signifikan terhadap inovasi terbuka dan kinerja organisasi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas organisasi pada era ekonomi digital tidak lagi hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya fisik, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola pengetahuan, menciptakan inovasi, serta membangun orientasi strategis yang responsif terhadap perubahan lingkungan.

Hubungan antara orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, inovasi, dan efektivitas organisasi masih memerlukan kajian yang lebih komprehensif melalui pendekatan *Systematic Literature Review*. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh orientasi strategis terhadap efektivitas organisasi UMKM melalui peran kapabilitas pembelajaran dan inovasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen strategis berbasis *Knowledge-Based View* dan *Stakeholder Theory*, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pelaku UMKM dan pengambil kebijakan dalam merancang strategi organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

Efektivitas Organisasi pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Efektivitas organisasi merupakan konsep fundamental dalam ilmu manajemen yang menggambarkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya secara efisien, adaptif, dan berkelanjutan. Efektivitas organisasi tidak hanya diukur dari pencapaian target

keuangan, tetapi juga mencerminkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan, mengembangkan kapabilitas internal, serta mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang (Kaplan & Norton, 2001; Andrews et al., 2006).

Pada konteks UMKM, efektivitas organisasi memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan perusahaan besar karena keterbatasan sumber daya, struktur organisasi yang lebih sederhana, dan tingginya ketergantungan terhadap kemampuan pemilik usaha dalam mengambil keputusan strategis. Oleh sebab itu, efektivitas organisasi UMKM lebih banyak dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengembangkan strategi yang adaptif, membangun pembelajaran organisasi, serta menghasilkan inovasi yang berkelanjutan daripada hanya mengandalkan efisiensi operasional (Wang, 2016; OECD, 2021).

Menurut perspektif Knowledge-Based View (KBV), organisasi yang mampu mengelola pengetahuan secara efektif akan memiliki kemampuan lebih besar dalam menciptakan inovasi sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasinya (Freeman et al., 2021). Pendekatan ini semakin relevan pada UMKM karena sebagian besar keunggulan bersaing berasal dari kemampuan mengelola informasi, pengalaman, dan pembelajaran dibandingkan aset fisik.

Penelitian terbaru oleh Le dan Ngoc-Khuong (2025) membuktikan bahwa efektivitas organisasi UMKM dipengaruhi secara signifikan oleh orientasi strategis melalui kapabilitas pembelajaran dan inovasi sebagai variabel mediasi. Penelitian terhadap 391 UMKM di Vietnam tersebut menunjukkan bahwa organisasi dengan orientasi strategis yang tepat memiliki kemampuan lebih baik dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan pembelajaran dan inovasi.

Temuan tersebut didukung oleh Yahaya dan Nadarajah (2023) yang melakukan systematic literature review mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja UMKM. Mereka menyimpulkan bahwa efektivitas organisasi UMKM merupakan hasil interaksi antara orientasi strategis, pembelajaran organisasi, inovasi, kepemimpinan, dan kemampuan adaptasi terhadap lingkungan bisnis.

Dengan demikian, efektivitas organisasi tidak lagi dipandang sebagai hasil akhir semata, melainkan sebagai konsekuensi dari kemampuan organisasi mengintegrasikan strategi, pengetahuan, dan inovasi secara simultan.

Orientasi Strategis. Orientasi strategis merupakan pola perilaku organisasi dalam merumuskan dan melaksanakan strategi untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Konsep ini berkembang dari tipologi Miles dan Snow, yang mengelompokkan organisasi menjadi empat tipe strategi, yaitu *prospecter*, *defender*, *analyzer*, *reactor*. Tipologi tersebut hingga saat ini masih menjadi teori dominan dalam penelitian strategi organisasi (Anwar et al., 2021).

- a. *Prospector*. *Prospector* merupakan organisasi yang aktif mencari peluang baru melalui inovasi produk maupun pasar. Le dan Ngoc-Khuong (2025) menemukan bahwa orientasi *prospector* memiliki pengaruh paling kuat terhadap inovasi sekaligus meningkatkan kapabilitas pembelajaran organisasi sehingga menghasilkan efektivitas organisasi yang lebih tinggi. Temuan tersebut sejalan dengan Tho (2019) yang menyatakan bahwa *prospector* mendorong kemampuan inovasi perusahaan secara signifikan melalui eksplorasi peluang bisnis baru.
- b. *Defender*. *Defender* berfokus pada efisiensi, stabilitas, dan mempertahankan pangsa pasar. Walaupun lebih konservatif dibanding *prospector*, penelitian Le dan Ngoc-Khuong (2025) menunjukkan bahwa *defender* tetap mampu meningkatkan efektivitas organisasi apabila didukung oleh kapabilitas pembelajaran organisasi.
- c. *Analyzer*. *Analyzer* mengombinasikan karakteristik *prospector* dan *defender* sehingga organisasi mampu menjaga stabilitas sekaligus melakukan inovasi secara selektif. Penelitian Blackmore dan Nesbitt (2013) menunjukkan bahwa *analyzer* cenderung menghasilkan kinerja organisasi yang relatif stabil dibanding strategi lainnya.
- d. *Reactor*. *Reactor* merupakan organisasi yang bersifat reaktif terhadap perubahan lingkungan. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa *reactor* menghasilkan kinerja paling rendah karena organisasi tidak memiliki arah strategi yang jelas (Anwar et al., 2021). Namun Le dan Ngoc-Khuong (2025) menemukan bahwa *reactor* masih memiliki pengaruh positif terhadap inovasi meskipun lebih kecil dibanding *prospector*.

Hasil Penelitian Terdahulu mengenai Orientasi Strategis. Ferraresi et al. (2012) menunjukkan bahwa orientasi strategis meningkatkan inovasi melalui pengelolaan pengetahuan organisasi. Anwar dan Shah (2021) menemukan bahwa entrepreneurial orientation meningkatkan kinerja keuangan maupun non keuangan UMKM.

Handoyo et al. (2023) menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh terhadap inovasi terbuka dan kinerja perusahaan manufaktur. Lukito-Budi et al. (2023) membuktikan bahwa entrepreneurial orientation membantu UMKM bertahan selama krisis COVID-19 melalui kemampuan adaptasi yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi strategis merupakan antecedent utama yang mendorong pembelajaran organisasi, inovasi, dan efektivitas organisasi.

Kapabilitas Pembelajaran. Kapabilitas pembelajaran merupakan kemampuan organisasi dalam memperoleh, menciptakan, menyebarkan, serta memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi. Menurut *Knowledge-Based View*, pengetahuan merupakan sumber daya strategis yang paling sulit ditiru sehingga menjadi dasar terbentuknya keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Freeman et al., 2021).

García-Morales et al. (2012) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi memungkinkan organisasi meningkatkan kreativitas, inovasi, dan efektivitas organisasi secara simultan. Migdadi (2019) menemukan bahwa *organizational learning capability* meningkatkan inovasi secara signifikan dan selanjutnya berdampak terhadap peningkatan *organizational performance*.

Dalam konteks UMKM, pembelajaran organisasi menjadi lebih penting karena sebagian besar UMKM memiliki keterbatasan modal dan teknologi sehingga sumber daya pengetahuan menjadi modal utama dalam meningkatkan daya saing. Le dan Ngoc-Khuong (2025) menunjukkan bahwa *learning capability* menjadi mediator utama antara orientasi *prospector* maupun *defender* terhadap efektivitas organisasi. Temuan tersebut diperkuat Gomes et al. (2022), yang menyimpulkan bahwa *organizational learning capability* secara langsung meningkatkan *service innovation* sehingga memperbaiki *organizational performance*. Selain itu, Saunila (2020) melalui *systematic literature review* menemukan bahwa *learning capability* merupakan salah satu determinan utama *innovation capability* pada UMKM.

Efendi et al. (2020) membuktikan bahwa kemampuan belajar meningkatkan inovasi pada UMKM manufaktur Indonesia. Rianto et al. (2021) menemukan *organizational learning* memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *organizational performance*. Subramanian dan Suresh (2022) menunjukkan pembelajaran organisasi memperkuat implementasi *green innovation*. Keseluruhan penelitian menunjukkan bahwa *organizational learning capability* berfungsi sebagai mekanisme yang mentransformasikan strategi organisasi menjadi inovasi dan efektivitas organisasi.

Inovasi. Inovasi merupakan kemampuan organisasi menghasilkan ide baru yang diwujudkan dalam bentuk produk, proses, pemasaran maupun model bisnis. Schumpeter menempatkan inovasi sebagai motor utama pertumbuhan ekonomi, sedangkan penelitian modern menunjukkan bahwa inovasi merupakan sumber utama keunggulan kompetitif UMKM. Caballero-Morales (2021) menjelaskan bahwa inovasi membantu UMKM bertahan pada kondisi krisis melalui pengembangan produk dan model bisnis baru.

Le et al. (2023) menemukan bahwa *innovation capability* meningkatkan produktivitas, pertumbuhan penjualan, dan daya saing UMKM Vietnam. Menurut Didonet dan Diaz-Villavicencio (2020), inovasi organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam melakukan pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan. Le dan Ngoc-Khuong (2025) menemukan bahwa *innovation* merupakan mediator paling kuat yang menghubungkan orientasi strategis terhadap *organizational effectiveness*. Saunila (2020) melalui *systematic review* menyimpulkan bahwa *innovation capability* hampir selalu berhubungan positif dengan *firm performance* dan *organizational performance* pada UMKM. Kajian sistematis terbaru juga mengidentifikasi bahwa kapabilitas inovasi UMKM dibentuk oleh enam determinan utama:

strategi inovasi, kapabilitas pengetahuan dan pembelajaran, budaya organisasi, jaringan eksternal, orientasi pasar, serta digitalisasi.

Penelitian Terdahulu. Sawaeen dan Ali (2020), *learning orientation* → *innovation* → *organizational performance*. Riswanto et al. (2020), *market orientation* meningkatkan *marketing performance* melalui *innovativeness*. Tang et al. (2021), *marketing innovation* meningkatkan *customer value*. Ince et al. (2023), *innovation performance* memediasi *entrepreneurial orientation* terhadap *firm performance*. Keseluruhan penelitian menunjukkan bahwa inovasi merupakan mekanisme utama yang menerjemahkan strategi organisasi menjadi peningkatan efektivitas organisasi.

Knowledge Based View (KBV). *Knowledge Based View* merupakan pengembangan dari *Resource Based View* yang menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis paling bernilai bagi organisasi. KBV menjelaskan bahwa organisasi memperoleh keunggulan kompetitif apabila mampu memperoleh pengetahuan, mengintegrasikan pengetahuan, mentransfer pengetahuan, memanfaatkan pengetahuan menjadi inovasi. Ferraresi et al. (2012) menunjukkan bahwa *knowledge management* meningkatkan *innovativeness* melalui *strategic orientation*.

Freeman et al. (2021) menegaskan bahwa pengetahuan merupakan aset organisasi yang menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Le dan Ngoc-Khuong (2025) menggunakan KBV sebagai landasan teoritis utama untuk menjelaskan hubungan orientasi strategis, pembelajaran organisasi, inovasi, dan efektivitas organisasi.

Stakeholder Theory. *Stakeholder Theory* yang dikembangkan oleh Freeman (2010) menjelaskan bahwa organisasi tidak hanya bertanggung jawab kepada pemilik modal tetapi juga kepada seluruh pemangku kepentingan seperti pelanggan, karyawan, pemasok, pemerintah, dan masyarakat. Dalam konteks UMKM, efektivitas organisasi meningkat apabila organisasi mampu menghasilkan inovasi yang memberikan nilai bagi *stakeholder*. Freeman et al. (2021) menjelaskan bahwa penciptaan nilai bagi *stakeholder* merupakan sumber keunggulan kompetitif jangka panjang.

Freudenreich et al. (2020) juga menunjukkan bahwa model bisnis yang berorientasi *stakeholder* memperkuat keberlanjutan organisasi. Le dan Ngoc-Khuong (2025) mengintegrasikan *Stakeholder Theory* dengan *Knowledge-Based View* untuk menjelaskan bahwa orientasi strategis hanya akan meningkatkan efektivitas organisasi apabila mampu menghasilkan pembelajaran organisasi dan inovasi yang memberikan nilai kepada seluruh *stakeholder*.

Berdasarkan sintesis literatur, sebagian besar penelitian sepakat bahwa orientasi strategis merupakan faktor awal yang membentuk kapabilitas pembelajaran dan inovasi, yang selanjutnya meningkatkan efektivitas organisasi UMKM. Namun demikian, hasil-hasil empiris menunjukkan bahwa pengaruh orientasi strategis terhadap efektivitas organisasi sering kali tidak bersifat

langsung, melainkan dimediasi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dan menghasilkan inovasi.

Masih terdapat kesenjangan penelitian terkait bagaimana berbagai tipe orientasi strategis (*prospector, defender, analyzer, dan reactor*) berinteraksi dengan kapabilitas pembelajaran dan inovasi dalam konteks UMKM di negara berkembang. Oleh karena itu, penelitian *Systematic Literature Review* (SLR) ini penting untuk mensintesis bukti empiris yang tersedia, mengidentifikasi pola hubungan yang konsisten, serta merumuskan agenda penelitian masa depan mengenai peningkatan efektivitas organisasi UMKM melalui orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, dan inovasi.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR). Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mensintesis, dan menginterpretasikan secara sistematis berbagai hasil penelitian yang telah dipublikasikan mengenai efektivitas organisasi UMKM dengan fokus pada peran orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, dan inovasi. Berbeda dengan tinjauan pustaka naratif, *Systematic Literature Review* dilaksanakan menggunakan prosedur yang eksplisit, transparan, dapat direplikasi, serta meminimalkan bias dalam proses identifikasi, seleksi, penilaian kualitas, dan sintesis artikel ilmiah.

Systematic Literature Review merupakan metode penelitian sekunder yang mengintegrasikan bukti ilmiah dari berbagai penelitian primer sehingga menghasilkan sintesis pengetahuan yang lebih komprehensif dibandingkan studi individual. Dalam bidang manajemen dan bisnis, metode ini semakin banyak digunakan untuk mengidentifikasi perkembangan teori, kesenjangan penelitian (research gap), pola hubungan antarvariabel, serta arah penelitian selanjutnya (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003; Snyder, 2019).

Penelitian ini mengadopsi pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA 2020) yang dikembangkan oleh Page et al. (2021). PRISMA 2020 menyediakan kerangka kerja yang sistematis dalam menyusun, melaporkan, dan mendokumentasikan seluruh tahapan *systematic review*, mulai dari identifikasi literatur hingga sintesis hasil penelitian sehingga meningkatkan transparansi dan reproduktibilitas penelitian.

Penelitian ini memfokuskan kajian pada hubungan konseptual antara empat konstruk utama, yaitu efektivitas organisasi UMKM, orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, inovasi organisasi. Kajian dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut: Bagaimana perkembangan penelitian mengenai efektivitas organisasi UMKM selama beberapa tahun terakhir? Bagaimana orientasi strategis memengaruhi efektivitas organisasi UMKM? Bagaimana

kapabilitas pembelajaran berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi? Bagaimana inovasi memediasi hubungan orientasi strategis terhadap efektivitas organisasi? Apa kesenjangan penelitian yang masih memerlukan pengembangan lebih lanjut?

Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa artikel ilmiah internasional bereputasi yang dipublikasikan pada jurnal yang terindeks. Pemilihan artikel dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa kriteria berikut. Artikel merupakan penelitian empiris maupun konseptual yang relevan dengan efektivitas organisasi UMKM. Dipublikasikan pada jurnal internasional bereputasi. Dipublikasikan dalam rentang 2019–2025, dengan tetap memasukkan teori klasik yang relevan seperti Miles dan Snow, *Knowledge Based View*, serta *Stakeholder Theory*. Memiliki *Digital Object Identifier* (DOI). Rentang waktu tersebut dipilih agar sintesis literatur mampu menggambarkan perkembangan penelitian mutakhir mengenai strategi organisasi dan inovasi pada UMKM.

Strategi pencarian literatur dilakukan secara sistematis menggunakan kombinasi kata kunci dengan operator Boolean *and* dan *or*. Kata kunci utama yang digunakan meliputi: "*organizational effectiveness*", "*SMEs*", "*small and medium enterprises*", "*strategic orientation*", "*strategic management*", "*learning capability*", "*organizational learning*", "*innovation*", "*business performance*". Penggunaan operator Boolean bertujuan meningkatkan sensitivitas sekaligus spesifisitas pencarian sehingga artikel yang diperoleh memiliki relevansi tinggi terhadap fokus penelitian.

Penelitian ini mengikuti tahapan PRISMA 2020 yang terdiri atas empat tahap utama, yaitu identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi. Tahap pertama dilakukan dengan mengidentifikasi seluruh artikel yang diperoleh melalui berbagai basis data menggunakan kata kunci yang telah ditentukan. Seluruh artikel kemudian diunduh dan dikumpulkan menggunakan perangkat lunak manajemen referensi seperti Mendeley atau Zotero sehingga memudahkan identifikasi artikel duplikat.

Screening. Pada tahap ini dilakukan penyaringan berdasarkan judul, abstrak, kata kunci. Artikel yang tidak relevan dengan topik penelitian dieliminasi. *Eligibility*. Selanjutnya dilakukan pembacaan teks lengkap terhadap artikel yang lolos tahap *screening*. Artikel akan dieliminasi apabila tidak membahas UMKM, tidak membahas orientasi strategis, tidak mengkaji kapabilitas pembelajaran, tidak mengkaji inovasi, tidak membahas efektivitas organisasi.

Included. Artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi selanjutnya digunakan sebagai sumber utama dalam proses sintesis literatur. Seluruh tahapan tersebut didokumentasikan menggunakan diagram alir PRISMA 2020 sehingga proses seleksi artikel dapat direplikasi oleh peneliti lain.

Setelah artikel memenuhi kriteria inklusi, dilakukan *critical appraisal* untuk menilai kualitas metodologis penelitian. Aspek yang dievaluasi meliputi kejelasan tujuan penelitian, kesesuaian desain penelitian, validitas metode, reliabilitas instrument, ketepatan analisis data, kekuatan temuan penelitian, kontribusi terhadap pengembangan teori. Penilaian kualitas ini bertujuan memastikan bahwa hanya artikel dengan kualitas metodologis yang baik yang digunakan dalam proses sintesis sehingga meningkatkan validitas hasil kajian.

Seluruh artikel yang memenuhi kriteria kemudian diekstraksi menggunakan lembar ekstraksi data. Informasi yang dikumpulkan meliputi penulis, tahun publikasi, negara penelitian, tujuan penelitian, metode penelitian, sampel, variabel penelitian, teori yang digunakan, hasil penelitian utama, implikasi penelitian.

Penelitian ini menggunakan analisis tematik sebagai teknik sintesis data. Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan. Familiarisasi Data, seluruh artikel dibaca berulang untuk memahami isi penelitian. *Open Coding*, setiap artikel diberi kode berdasarkan tema utama. Misalnya *strategic orientation, prospector, defender, learning capability, innovation, organizational effectiveness*. Kategorisasi, kode-kode yang memiliki kesamaan dikelompokkan menjadi tema besar. Sintesis Tematik, tema-tema tersebut dibandingkan untuk menemukan pola hubungan, persamaan, perbedaan, kontradiksi, *research gap*. Interpretasi, tahap terakhir dilakukan interpretasi berdasarkan teori *Knowledge-Based View* dan *Stakeholder Theory* sehingga menghasilkan model konseptual yang menjelaskan hubungan orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, inovasi, dan efektivitas organisasi UMKM.

Keabsahan hasil penelitian dijaga melalui beberapa strategi. *Audit trail*, dengan mendokumentasikan seluruh tahapan pencarian dan seleksi artikel. Transparansi proses review, melalui pelaporan lengkap sesuai pedoman PRISMA 2020. Triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil penelitian dari berbagai jurnal internasional bereputasi. *Critical appraisal*, untuk memastikan hanya artikel berkualitas tinggi yang disintesis. Pendekatan tersebut bertujuan meningkatkan *credibility, dependability, confirmability, dan transferability* hasil penelitian sehingga sintesis yang dihasilkan memiliki tingkat keandalan yang tinggi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis penelitian mengenai efektivitas organisasi UMKM yang berkaitan dengan orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, dan inovasi. Proses pencarian literatur dilakukan pada basis data, menggunakan kombinasi kata kunci yang telah ditetapkan. Proses seleksi mengikuti tahapan PRISMA 2020 sehingga hanya artikel yang memenuhi kriteria inklusi yang digunakan dalam sintesis.

Berdasarkan hasil sintesis literatur, penelitian mengenai efektivitas organisasi UMKM mengalami peningkatan yang signifikan sejak tahun 2020. Peningkatan tersebut terutama dipicu oleh perubahan lingkungan bisnis akibat transformasi digital, pandemi COVID-19, serta meningkatnya perhatian terhadap inovasi dan kapabilitas organisasi sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis SEM-PLS, sedangkan penelitian berbasis *Systematic Literature Review* dan bibliometrik mulai meningkat dalam beberapa tahun terakhir untuk menghasilkan sintesis yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas organisasi UMKM.

Sintesis literatur menunjukkan bahwa penelitian mengenai efektivitas organisasi UMKM tersebar di berbagai negara berkembang seperti Vietnam, Indonesia, Malaysia, Thailand, Tiongkok, Pakistan, dan beberapa negara Eropa. Sebagian besar penelitian memfokuskan perhatian pada sektor perdagangan, jasa, manufaktur, dan industri kreatif.

Sebagian besar artikel menggunakan *Knowledge-Based View (KBV)* sebagai landasan teoritis utama, disertai *Stakeholder Theory*, *Resource-Based View*, *Dynamic Capability Theory*, dan *Organizational Learning Theory* untuk menjelaskan hubungan antara orientasi strategis, pembelajaran organisasi, inovasi, dan efektivitas organisasi. Variabel yang paling banyak diteliti meliputi orientasi strategis, orientasi kewirausahaan, kapabilitas pembelajaran, kapabilitas inovasi, efektivitas organisasi, kinerja organisasi,

Hasil sintesis menunjukkan bahwa orientasi strategis merupakan salah satu faktor paling dominan yang memengaruhi efektivitas organisasi UMKM. Hampir seluruh penelitian menyatakan bahwa organisasi yang memiliki orientasi strategis yang jelas lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis sehingga menghasilkan efektivitas organisasi yang lebih tinggi.

Penelitian Le dan Ngoc-Khuong (2025) menunjukkan bahwa orientasi *Prospector* memberikan pengaruh paling kuat terhadap efektivitas organisasi karena organisasi secara aktif mencari peluang baru melalui inovasi dan pembelajaran. Sebaliknya, orientasi *Defender* meningkatkan efektivitas melalui efisiensi operasional dan peningkatan kemampuan belajar organisasi. Sementara itu, orientasi *Analyzer* memberikan keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi strategi, sedangkan orientasi *Reactor* menunjukkan kontribusi yang relatif lebih rendah terhadap efektivitas organisasi.

Sintesis penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan orientasi strategis terhadap efektivitas organisasi tidak selalu bersifat langsung. Pada banyak penelitian, pengaruh tersebut dimediasi oleh inovasi, pembelajaran organisasi, kapabilitas dinamis, maupun keunggulan kompetitif.

Kapabilitas pembelajaran merupakan tema yang konsisten muncul dalam hampir seluruh penelitian mengenai efektivitas organisasi UMKM. Sintesis menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan memperoleh, mengembangkan, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan akan lebih mudah menghasilkan inovasi sehingga meningkatkan efektivitas organisasi.

Penelitian Le dan Ngoc-Khuong (2025) menunjukkan bahwa *learning capability* merupakan mediator utama yang menghubungkan orientasi *prospector* dan *defender* terhadap efektivitas organisasi. Organisasi dengan budaya pembelajaran yang tinggi mampu mengubah orientasi strategis menjadi inovasi dan peningkatan efektivitas organisasi.

Kajian sistematis mengenai inovasi UMKM juga menunjukkan bahwa *Knowledge and Learning Capabilities* merupakan determinan paling kuat yang memengaruhi kemampuan inovasi UMKM dibandingkan faktor-faktor lainnya seperti orientasi pasar atau digitalisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi merupakan mekanisme utama yang menjembatani hubungan orientasi strategis terhadap efektivitas organisasi. Hampir seluruh penelitian menemukan bahwa organisasi yang lebih inovatif memiliki tingkat efektivitas organisasi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya berfokus pada efisiensi operasional.

Inovasi yang paling banyak dibahas meliputi inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, inovasi organisasi, inovasi model bisnis. Penelitian Le dan Ngoc-Khuong (2025) menunjukkan bahwa inovasi secara signifikan memediasi hubungan orientasi *prospector*, *analyzer*, dan *reactor* terhadap efektivitas organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa strategi organisasi tidak akan menghasilkan efektivitas organisasi secara optimal apabila tidak diterjemahkan ke dalam aktivitas inovasi. Temuan tersebut konsisten dengan hasil *systematic review* Saunila yang menyatakan bahwa kapabilitas inovasi merupakan determinan utama pertumbuhan dan daya saing UMKM.

Berdasarkan sintesis seluruh penelitian, diperoleh pola hubungan yang relatif konsisten antara orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, inovasi, dan efektivitas organisasi. Pola tersebut menunjukkan bahwa orientasi strategis bukan merupakan tujuan akhir, melainkan menjadi pemicu yang mengaktifkan kemampuan organisasi untuk belajar dan berinovasi. Semakin tinggi kemampuan organisasi dalam mengelola pembelajaran, semakin besar kemampuan organisasi menghasilkan inovasi yang berdampak terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Dengan demikian, pembelajaran organisasi dan inovasi berfungsi sebagai mekanisme mediasi utama dalam meningkatkan efektivitas organisasi UMKM.

Hasil sintesis juga mengidentifikasi beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, sebagian besar penelitian masih menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga sintesis konseptual

mengenai hubungan antarvariabel masih terbatas. Kedua, sebagian besar penelitian dilakukan pada satu negara atau satu sektor industri sehingga generalisasi temuan masih terbatas. Ketiga, masih sedikit penelitian yang mengintegrasikan *Knowledge-Based View* dan *Stakeholder Theory* dalam menjelaskan mekanisme hubungan orientasi strategis, pembelajaran organisasi, inovasi, dan efektivitas organisasi secara simultan. Keempat, kajian mengenai dampak transformasi digital terhadap hubungan antarvariabel tersebut masih relatif baru dan memerlukan penelitian lanjutan.

Berdasarkan hasil sintesis, dapat disimpulkan bahwa peningkatan efektivitas organisasi UMKM memerlukan integrasi tiga kapabilitas utama. Organisasi harus memiliki orientasi strategis yang adaptif dalam merespons perubahan lingkungan. Organisasi perlu membangun kapabilitas pembelajaran sebagai fondasi pengembangan pengetahuan. Organisasi harus mengembangkan kapabilitas inovasi agar strategi dapat diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif dan peningkatan efektivitas organisasi.

Hasil sintesis juga memperkuat *Knowledge-Based View* yang menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis utama organisasi serta *Stakeholder Theory* yang menekankan pentingnya penciptaan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan melalui inovasi dan pembelajaran organisasi.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis secara sistematis berbagai hasil penelitian mengenai efektivitas organisasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dengan menitikberatkan pada peran orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, dan inovasi. Melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) berdasarkan pedoman PRISMA 2020, penelitian ini berhasil mengintegrasikan berbagai temuan empiris dari artikel-artikel ilmiah bereputasi internasional sehingga diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai perkembangan penelitian dalam bidang tersebut.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa orientasi strategis merupakan faktor fundamental yang memengaruhi efektivitas organisasi UMKM. Organisasi yang menerapkan orientasi strategis secara tepat, baik dalam bentuk *prospector*, *defender*, maupun *analyzer*, memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis, memanfaatkan peluang pasar, meningkatkan efisiensi operasional, serta membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sebaliknya, organisasi yang menerapkan orientasi *reactor* cenderung menunjukkan efektivitas organisasi yang lebih rendah karena strategi yang dijalankan bersifat reaktif terhadap perubahan lingkungan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Le dan Ngoc-Khuong (2025) yang menunjukkan bahwa orientasi strategis berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi melalui mekanisme pembelajaran organisasi dan inovasi.

Sintesis literatur juga menunjukkan bahwa kapabilitas pembelajaran merupakan mekanisme internal yang sangat penting dalam mentransformasikan orientasi strategis menjadi peningkatan efektivitas organisasi. Organisasi yang mampu memperoleh, mengembangkan, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan secara sistematis akan memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan kreativitas, serta menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, kapabilitas pembelajaran tidak hanya berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif, tetapi juga sebagai fondasi utama dalam membangun organisasi pembelajar yang adaptif dan berdaya saing.

Selanjutnya, hasil penelitian mengungkapkan bahwa inovasi merupakan faktor mediasi utama yang menghubungkan orientasi strategis dan kapabilitas pembelajaran terhadap efektivitas organisasi. Berbagai bentuk inovasi, seperti inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, inovasi organisasi, dan inovasi model bisnis, terbukti meningkatkan kemampuan UMKM dalam menciptakan nilai tambah, memperluas pangsa pasar, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat keberlanjutan usaha. Dengan kata lain, orientasi strategis yang tidak diikuti oleh aktivitas inovasi tidak akan menghasilkan peningkatan efektivitas organisasi secara optimal.

Berdasarkan sintesis seluruh penelitian, penelitian ini mengidentifikasi suatu pola hubungan konseptual yang relatif konsisten, yaitu: Orientasi Strategis → Kapabilitas Pembelajaran → Inovasi → Efektivitas Organisasi. Pola hubungan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas organisasi UMKM tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi yang saling memperkuat antara strategi organisasi, kemampuan pembelajaran, dan inovasi. Temuan ini memperkuat perspektif *Knowledge-Based View* (KBV) yang menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan, serta *Stakeholder Theory* yang menekankan bahwa efektivitas organisasi tercapai melalui penciptaan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan.

Selain memberikan kontribusi teoritis, penelitian ini juga memiliki implikasi praktis bagi pelaku UMKM dan pembuat kebijakan. Bagi pelaku UMKM, hasil penelitian menunjukkan pentingnya membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi sebagai bagian dari implementasi strategi bisnis. Sementara itu, bagi pemerintah dan lembaga pendukung UMKM, hasil penelitian ini menegaskan perlunya merancang program pengembangan kapasitas yang tidak hanya berfokus pada aspek permodalan, tetapi juga pada penguatan orientasi strategis, pengembangan kapabilitas pembelajaran, serta peningkatan kemampuan inovasi agar efektivitas organisasi UMKM dapat meningkat secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas organisasi UMKM merupakan konsekuensi dari kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, dan inovasi secara simultan. Oleh karena itu, pengembangan ketiga

aspek tersebut menjadi prasyarat penting dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan UMKM di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

LIMITASI

Meskipun penelitian ini telah disusun secara sistematis sesuai dengan prosedur *Systematic Literature Review* (SLR), beberapa keterbatasan perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan data sekunder yang berasal dari artikel ilmiah yang telah dipublikasikan sehingga hasil penelitian sangat bergantung pada kualitas metodologis penelitian-penelitian sebelumnya. Variasi desain penelitian, karakteristik sampel, metode analisis, serta konteks penelitian pada masing-masing artikel berpotensi memengaruhi hasil sintesis yang diperoleh.

Kedua, proses penelusuran literatur difokuskan pada artikel yang dipublikasikan dalam jurnal internasional bereputasi dan memiliki akses yang tersedia bagi peneliti. Konsekuensinya, penelitian yang dipublikasikan dalam bentuk prosiding, buku, laporan penelitian, tesis, disertasi, atau dokumen ilmiah lain tidak dimasukkan dalam proses sintesis. Kondisi ini dapat menyebabkan masih terdapat beberapa temuan empiris yang belum terakomodasi.

Ketiga, penelitian ini membatasi ruang lingkup kajian pada empat konstruk utama, yaitu orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, inovasi, dan efektivitas organisasi. Faktor-faktor lain yang dalam berbagai penelitian juga terbukti memengaruhi efektivitas organisasi UMKM, seperti kepemimpinan digital, transformasi digital, kapabilitas dinamis, orientasi pasar, manajemen pengetahuan, budaya organisasi, kemampuan teknologi, serta dukungan pemerintah, belum dianalisis secara mendalam dalam penelitian ini.

Keempat, sebagian besar artikel yang disintesis menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM) sehingga interpretasi mengenai mekanisme hubungan antarvariabel masih didominasi oleh bukti statistik. Penelitian ini belum mengintegrasikan secara luas hasil penelitian kualitatif seperti studi kasus, etnografi organisasi, atau *grounded theory* yang dapat memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai proses terbentuknya efektivitas organisasi UMKM.

Kelima, penelitian ini belum melakukan meta-analisis kuantitatif untuk menghitung besarnya ukuran pengaruh antarvariabel. Oleh karena itu, hasil penelitian lebih menekankan pada sintesis konseptual dan tematik dibandingkan pengukuran kekuatan hubungan secara statistik. Keenam, sebagian besar penelitian yang ditelaah berasal dari negara-negara berkembang seperti Vietnam, Indonesia, Malaysia, Pakistan, dan Tiongkok. Oleh karena itu, generalisasi hasil penelitian ke seluruh konteks UMKM di negara maju maupun negara berkembang lainnya perlu

dilakukan secara hati-hati karena adanya perbedaan karakteristik ekonomi, budaya organisasi, kebijakan pemerintah, serta tingkat perkembangan teknologi.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan literatur dengan memasukkan lebih banyak basis data ilmiah dan *grey literature*, mengombinasikan pendekatan *Systematic Literature Review* dengan *bibliometric analysis* atau *meta analysis*, serta mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan variabel-variabel kontemporer seperti transformasi digital, kecerdasan buatan, kapabilitas dinamis, keberlanjutan, dan ketahanan organisasi. Selain itu, penelitian empiris lintas negara dan lintas sektor juga diperlukan untuk menguji konsistensi hubungan antara orientasi strategis, kapabilitas pembelajaran, inovasi, dan efektivitas organisasi dalam berbagai konteks UMKM.

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan konseptual bagi pengembangan penelitian selanjutnya sekaligus memberikan kontribusi terhadap penguatan teori dan praktik manajemen strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public Administration Review*, 66(1), 52–63. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00555.x>
- Anwar, J., Hasnu, S. A. F., Butt, I., & Ahmed, N. (2021). Miles and Snow typology: Most influential journals, articles, authors and subject areas. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 385–402. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2018-0190>
- Anwar, M., & Shah, S. Z. A. (2021). Entrepreneurial orientation and generic competitive strategies for emerging SMEs: Financial and nonfinancial performance perspective. *Journal of Public Affairs*, 21(1), e2125. <https://doi.org/10.1002/pa.2125>
- Blackmore, K., & Nesbitt, K. (2013). Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small-and medium-sized enterprises. *Australian Journal of Management*, 38(1), 171–190. <https://doi.org/10.1177/0312896212444692>
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2022). *Systematic approaches to a successful literature review* (3rd ed.). Sage.
- Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57, 101396. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- Didonet, S., & Diaz-Villavicencio, G. (2020). Innovation management in market-oriented SMEs: Learning and internal arrangements for innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 985–1003. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1885>
- Efendi, S., Sugiono, E., Guritno, E., Sufyati, & Hendryadi. (2020). Building innovation and competitiveness for low technology manufacturing SMEs through imitating capability and learning: The case of Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1803515. <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1803515>
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., & Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: Leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 688–701. <https://doi.org/10.1108/13673271211262754>

- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Dooley, L. (2023). The effects of entrepreneurial ecosystems, knowledge management capabilities, and knowledge spillovers on international open innovation. *R&D Management*, 53(2), 322–338. <https://doi.org/10.1111/radm.12569>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. J. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestão*, 29(1), 39–54. <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2020-0103>
- Grace Yulianti, Mohamad Chaidir, Farah Qalbia. Peran Stakeholder Dalam Mengukur Rente Ekonomi Perusahaan: Perspektif Baru Terhadap Keunggulan Kompetitif, *Jurnal Visi Manajemen (JVM)*, 2025, pp. 248-260, <https://stiepari.org/index.php/jvm/article/download/596/659>
- Grimmer, L., Miles, M. P., Byrom, J., & Grimmer, M. (2017). The impact of resources and strategic orientation on small retail firm performance. *Journal of Small Business Management*, 55(S1), 7–26. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12368>
- Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100039. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100039>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. EBSE Technical Report.
- Le, D. V., Le, H. T. T., Pham, T. T., & Van Vo, L. (2023). Innovation and SMEs performance: Evidence from Vietnam. *Applied Economic Analysis*, 31(92), 90–108. <https://doi.org/10.1108/AEA-04-2022-0121>
- Le, T. H., & Ngoc-Khuong, M. (2025). Fostering SMEs' organizational effectiveness through strategic orientations, learning capability, and innovation. *Journal of Small Business Management*, 63(1), 249–278. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2312390>
- Lukito-Budi, A. S., Manik, H. F. G. G., & Indarti, N. (2023). Reorienting the organisational strategy of SMEs during the COVID-19 crisis: Can entrepreneurial orientation help? *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 28–40. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0156>
- Migdadi, M. M. (2019). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 151–172. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2018-0246>

- Mohamad Chaidir, Grace Yulianti, & Benardi Benardi. (2024). Pengaruh Volatilitas Ekuitas dan Leverage terhadap Risiko Investasi. *Jurnal Visi Manajemen*, 10(1), 42–53. <https://doi.org/10.56910/jvm.v10i1.556>
- OECD. (2021). *SME and entrepreneurship policy in Viet Nam*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/30c79519-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rianto, M. R., Jasfar, F., & Arafah, W. (2021). Mediating effect of organization learning on the relationship between strategic change, knowledge management and transformational leadership: Case of Indonesia Islamic Banks. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 10(3), 26–49. <https://doi.org/10.26458/jedep.v10i3.697>
- Riswanto, A., Rasto, R., Hendrayati, H., Saparudin, M., Abidin, A., & Eka, A. (2020). The role of innovativeness-based market orientation on marketing performance of small and medium-sized enterprises in a developing country. *Management Science Letters*, 10(9), 1947–1952. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.019>
- Ruslaini, Napitulu, D. (2024). A Global Review Of Cloud Computing Adoption In Small And Medium Enterprise. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 15th May 2024. Vol.102. No 9.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260–265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369–380. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.033>
- 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>
- Sok, P., O'Cass, A., & Sok, K. M. (2013). Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australasian Marketing Journal*, 21(3), 161–167. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2013.04.001>
- Tho, N. D. (2019). Strategic orientations and firm innovativeness: A necessary condition analysis. *Baltic Journal of Management*, 14(3), 427–442. <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2018-0280>
- Toubes, D. R., Araújo-Vila, N., & Fraiz-Brea, J. A. (2021). Organizational learning capacity and sustainability challenges in times of crisis: A study on tourism SMEs in Galicia (Spain). *Sustainability*, 13(21), 11764. <https://doi.org/10.3390/su132111764>
- 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>