Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil (JWEM)
Volume 16, No 02, Oktober 2026 - No 261-275
DOI: https://doi.org/10.55601/jwem.v16i02.2106

e-ISSN: 2622-6421
ISSN: 2088-9607

Membangun Resiliensi Organisasi Melalui Inovasi Produk, Inovasi Proses, dan Inovasi Pemasaran di Tengah Turbulensi Pasar

Rahmiati[1], Alizar Hasan[2], Vera Pujani[3], Donard Games[4]
[1,2,3,4]Universitas Andalas, Jl. Dr. Mohammad Hatta, Limau Manis, Kecamatan Pauh, Kota Padang, Sumatera Barat, 25163, Indonesia, 0751-71181
[1,2,3,4]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Doktor Manajemen, Universitas Andalas, Padang
e-mail: [1]rahmiati@fe.unp.ac.id, [2]alizar_hasan@eng.unand.ac.id, [3]verapujani@eb.unand.ac.id, [4]donardgames@eb.unand.ac.id

Dikirim: ***13-09-2026*** | *Diterima:* ***27-10-2026*** | *Diterbitkan:* ***31-10-2026***

Abstrak

Usaha mikro dan kecil (UMK) memiliki peran penting dalam perekonomian nasional, tetapi keterbatasan sumber daya membuatnya rentan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi pemasaran terhadap resiliensi organisasi serta peran moderasi turbulensi pasar. Penelitian dilakukan pada 297 UMK manufaktur di Sumatera Barat yang dipilih melalui *purposive sampling*, dengan kriteria telah beroperasi minimal tiga tahun. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga jenis inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi. Turbulensi pasar terbukti memperlemah pengaruh positif inovasi produk terhadap resiliensi organisasi, tetapi tidak memoderasi hubungan inovasi proses dan inovasi pemasaran dengan resiliensi organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kontribusi inovasi terhadap resiliensi bergantung pada jenis inovasi dan kondisi pasar yang dihadapi. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pelaku UMK untuk memperkuat inovasi sekaligus menyesuaikan strategi pengembangan produk dengan dinamika kebutuhan pasar.

Kata kunci: Inovasi Produk; Inovasi Proses; Inovasi Pemasaran; Resiliensi Organisasi; Turbulensi Pasar

Abstract

Micro and small enterprises (MSEs) play an important role in the national economy, but limited resources make them vulnerable to changes in the business environment. This study examines the effects of product, process, and marketing innovation on organizational resilience and the moderating role of market turbulence. Data were collected from 297 manufacturing MSEs in West Sumatra, selected through purposive sampling based on a minimum operating period of three years. Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The results show that all three types of innovation positively and significantly influence organizational resilience. Market turbulence weakens the positive effect of product innovation on organizational resilience but does not moderate the effects of process and marketing innovation. These findings highlight that the contribution of innovation to resilience depends on the type of innovation and market conditions, emphasizing the importance of aligning product innovation strategies with changing market needs.

Keywords: *Product Innovation; Process Innovation; Marketing Innovation; Organizational Resilience; Marketing Turbulence*

2622-6421
Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil (JWEM)
Volume 16, No 02, Oktober 2026
DOI: https://doi.org/10.55601/jwem.v16i02.2106

1. PENDAHULUAN

Usaha mikro dan kecil (UMK) memiliki posisi penting dalam struktur perekonomian Indonesia. Data menunjukkan, sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) menyumbang lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto nasional dan menyerap hampir 97% tenaga kerja di Indonesia (DTI, 2025). Khusus pada sektor manufaktur skala mikro dan kecil, Badan Pusat Statistik menegaskan bahwa industri mikro dan kecil berperan dalam memperkuat perekonomian melalui penciptaan lapangan kerja dan penyerapan tenaga kerja lokal (BPS, 2025). Besarnya kontribusi tersebut menunjukkan bahwa UMK tidak hanya penting bagi pemilik usaha tapi juga aktivitas ekonomi dan kesempatan kerja masyarakat.

Di balik peran tersebut, UMK menghadapi berbagai keterbatasan yang membuatnya rentan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Keterbatasan akses dan modal, kualitas sumber daya manusia dan manajemen, serta aspek legalitas menjadi tantangan bagi usaha mikro dan kecil di Indonesia (BPS, 2025). Usaha berskala kecil juga relatif lebih rentan terhadap gangguan eksternal karena keterbatasan sumber daya dan ketidakstabilan pasar (Ibrahimcioglu & Kitapci, 2025; Shahzad et al., 2026). Kondisi ini menuntut UMK untuk tidak hanya mampu menjalankan usaha dalam situasi normal, tetapi juga harus mampu menghadapi tekanan, menyesuaikan diri ketika kondisi berubah, dan tetap melanjutkan kegiatan usahanya.

Kemampuan tersebut berkaitan dengan konsep resiliensi organisasi. Organisasi yang resilien mampu membaca perubahan, menggunakan sumber daya yang tersedia untuk merespons tekanan, serta melakukan penyesuaian agar tetap relevan dengan kondisi baru (Kantabutra & Ketprapakorn, 2021). Resiliensi juga bersifat dinamis dan dapat dikembangkan sesuai dengan interaksi perusahaan dengan lingkungan Chang et al. (2026). Bagi UMK kemampuan ini menjadi semakin penting karena gangguan pasar tidak selalu dapat dihindari, sementara kemampuan UMK menyerap kerugian cenderung lebih terbatas dibandingkan perusahaan besar. Karena itu, resiliensi telah dipandang sebagai kemampuan strategis yang penting bagi usaha kecil dan menengah dalam menghadapi perubahan eksternal dan kejadian disruptif (Garrido-moreno et al., 2024; Satpathy et al., 2025).

Salah satu cara yang dapat membantu organisasi membangun resiliensi adalah inovasi. Inovasi memungkinkan perusahaan menyesuaikan produk, proses kerja, dan pendekatan terhadap pasar ketika cara yang selama ini digunakan tidak lagi memadai. Martin-Rojas et al. (2026) menemukan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap resiliensi organisasi pada SMEs. Engelen et al. (2024) juga menunjukkan bahwa inovasi produk dapat membantu organisasi membangun stabilitas dan fleksibilitas ketika menghadapi guncangan. Namun, inovasi tidak hadir dalam satu bentuk yang sama. Pada UMK manufaktur, inovasi dapat diwujudkan melalui pengebangan produk, perbaikan proses, maupun cara usaha menjangkau dan melayani pasar.

Ketiga jenis inovasi tersebut dapat mendukung resiliensi organisasi melalui mekanisme yang berbeda. Inovasi produk membantu usaha memperbarui penawarannya ketika kebutuhan pelanggan berubah sehingga perusahaan tetap relevan terhadap perkembangan pasar (Engelen et al., 2024). Inovasi proses mendukung kemampuan usaha melakukan penyesuaian operasional, meningkatkan efisiensi dan mengatur kembali sumber daya yang dimiliki (Shahzad et al., 2026). Sementara itu inovasi pemasaran memungkinkan perusahaan menyesuaikan promosi, komunikasi, distribusi, dan pendekatan kepada pelanggan ketika perilaku pasar bergeser. Shahzad et al. (2026) mengidentifikasi inovasi pemasaran sebagai salah satu mekanisme yang mendukung kontinuitas pasar dan keterlibatan pelanggan pada kondisi yang tidak stabil. Dalam konteks Indonesia, Najib et al. (2021) juga menunjukkan pentingnya inovasi pemasaran dan proses dalam menjelaskan kelangsungan usaha skala kecil dan menengah selama masa krisis. Dengan demikian, kemampuan UMK untuk bertahan tidak hanya ditentukan oleh apa yang dihasilkan, tetapi juga oleh bagaimana produk diperbarui, proses dikelola dan pasar dilayani.

Manfaat inovasi terhadap resiliensi dapat menjadi semakin kompleks ketika perusahaan beroperasi dalam turbulensi pasar. Turbulensi pasar ditandai oleh perubahan kebutuhan, preferensi, dan karakteristik pelanggan yang sulit diprediksi (Cobbinah et al., 2025; Jaworski & Kohli, 1993). Kondisi tersebut dapat mengubah kebutuhan perusahaan untuk berinovasi sekaligus memengaruhi manfaat yang diperoleh dari inovasi. Bodlaj & Barbara (2018) menunjukkan bahwa turbulensi pasar meningkatkan pentingnya inovasi yang dirasakan perusahaan dan berhubungan langsung dengan tingkat innovativeness SMEs. Lebih jauh, Okrah et al. (2025) menemukan bahwa turbulensi pasar memperkuat

pengaruh ambidextrous innovation terhadap resiliensi organisasi pada MSMEs di Ghana. Sebaliknya, Shore et al. (2024) menunjukkan bahwa turbulensi pasar justru memperlemah hubungan entrepreneurial orientation dengan entrepreneurial resilience. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa kondisi pasar dapat menentukan sejauh mana kapabilitas tertentu mampu membantu perusahaan menghadapi tekanan.

Meskipun hubungan antara inovasi dan resiliensi semakin mendapat perhatian, masih terdapat ruang untuk pengembangan penelitian. Pertama, beberapa penelitian masih memperlakukan inovasi sebagai kapabilitas umum. Martín-Rojas et al. (2026), misalnya, menguji innovation capability terhadap resiliensi organisasi tanpa membedakan inovasi produk, proses, dan pemasaran. Okrah et al. (2025) telah menempatkan turbulensi pasar sebagai moderator, tetapi inovasi dikonseptualisasikan sebagai ambidextrous innovation yang terdiri dari exploratory dan exploitative innovation. Kedua, Shahzad et al. (2026) telah menguraikan inovasi ke dalam beberapa domain dan menjelaskan kaitannya dengan resiliensi MSMEs, tetapi penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dan belum secara khusus menguji kombinasi inovasi produk, proses, dan pemasaran. Ketiga, penelitian di Indonesia telah membedakan berbagai jenis inovasi, tetapi lebih banyak menghubungkannya dengan kinerja atau kelangsungan usaha (Najib et al., 2021; Sudjatmoko et al., 2023) bukan dengan resiliensi organisasi yang menekankan kemampuan menghadapi dan beradaptasi terhadap gangguan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menguji inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi pemasaran sebagai tiga jalur yang berbeda dalam membangun resiliensi organisasi UMK manufaktur. Turbulensi pasar ditempatkan sebagai kondisi kontekstual yang dapat mengubah kekuatan pengaruh masing-masing jenis inovasi terhadap resiliensi. Kebaruan penelitian terletak pada pemisahan inovasi berdasarkan bentuk penerapannya serta pengujian peran moderasi turbulensi pasar pada setiap hubungan tersebut. Pendekatan ini memungkinkan penelitian menjelaskan apakah seluruh jenis inovasi memberikan kontribusi yang sama terhadap resiliensi UMK dan apakah kontribusi tersebut berubah ketika pasar menjadi semakin dinamis.

Pengujian pada UMK manufaktur di Sumatera Barat juga memberikan fokus pada kelompok usaha yang memiliki keterbatasan sumber daya relatif lebih besar dibandingkan dengan perusahaan menengah. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai hubungan inovasi dan resiliensi organisasi dengan mempertimbangkan jenis inovasi serta kondisi pasar yang melingkupinya. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi pelaku UMK dan pemerintah dalam menentukan strategi inovasi dan program penguatan yang mendukung kemampuan UMK untuk bertahan dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 UMK dan Resiliensi Organisasi

Duchek (2020) mendefinisikan resiliensi sebagai kemampuan organisasi untuk mengantisipasi perubahan, merespons gangguan, melakukan pembelajaran, serta melakukan transformasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, resiliensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan bertahan dalam jangka pendek. Resiliensi juga dipertimbangkan sebagai kemampuan yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan secara terus menerus dalam sebuah organisasi (Do et al., 2022). Kyrdoda et al. (2023) mengukur resiliensi organisasi melalui tiga komponen yaitu ketangguhan (*robustness*), ketangkasan (*agility*) dan integritas (*integrity*). Ketangguhan diartikan sebagai daya tahan yang diperlukan untuk perusahaan untuk bertahan dari gangguan yang disebabkan oleh krisis, kelincahan berkaitan dengan respon dan strategi adaptif organisasi terhadap perubahan pasar, dan integritas menunjukkan pemahaman dan kerja sama kolektif dalam organisasi selama mengelola krisis.

Resiliensi organisasi dapat diuji pada risiko internal maupun eksternal. Faktor internal berhubungan aspek bisnis inti sedangkan faktor eksternal bisa terkait dengan risiko alam, risiko geopolitik, risiko ekonomi dan risiko teknologi (Kotsios, 2023). Menurut Martin-Rojas et al. (2026) resiliensi organisasi dapat dihasilkan dari proses belajar organisasi dalam melewati kesulitan lingkungan sehingga memungkinkan organisasi menjadi lebih kuat dari sebelumnya.

Riset empiris sampai saat ini telah meneliti berbagai kondisi sebagai faktor yang menguji resiliensi UMK meliputi krisis ekonomi (Iborra et al., 2020), peristiwa lingkungan jangka pendek (Do

et al., 2022; Martín-Rojas et al., 2023; Thekkoote, 2023; Trieu et al., 2023), faktor lingkungan jangka panjang (Alam et al., 2022; Gunasekaran et al., 2011), dan gangguan rantai pasokan (Sabahi & Parast, 2020; Y. Wang et al., 2022). Keterbatasan UMK dalam hal sumber daya, kapabilitas, dan praktek-praktek manajemen yang kurang formal telah menempatkan UMK di bawah tekanan kelangsungan hidup terutama di masa krisis, menuntut agar UMK dapat beradaptasi, bertansformasi, tangguh dan inovatif untuk dapat tetap bertahan (Do et al., 2022). Dalam hal ini UMK harus memikirkan kembali cara-cara tradisional dalam mengelola orang dan sumber daya untuk mengembangkan kapasitas resiliensi sehingga dapat menghadapi risiko dan merespon ketidakpastian (Caligiuri et al., 2020).

Berbicara tentang resiliensi UMK, terdapat perbedaan antara perusahaan besar dan kecil. Menurut Marković & Tomas (2018), resiliensi UMK terhadap bencana iklim dan lainnya jauh lebih kecil karena mayoritas dari UMK tidak memiliki rencana kelangsungan bisnis dalam keadaan darurat. Namun demikian, UMK cenderung lebih cepat dalam memberikan tanggapan, meskipun tanggapan mereka tidak terorganisasi dengan baik karena struktur pengambilan keputusan pada UMK yang sangat sederhana. Hal yang sama dijelaskan oleh Carayannis et al. (2025), UMK lebih rentan terhadap gangguan daripada perusahaan yang lebih besar karena keterbatasan sumber daya keuangan dan organisasi. Namun, fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi memberikan UMK keuntungan unik jika dapat membangun mekanisme ketahanan yang tepat.

2.2 Inovasi dan Resiliensi Organisasi

Perubahan teknologi, ketidakpastian pasar, dan berbagai gangguan eksternal membuat keberlangsungan usaha tidak cukup hanya ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki. Perusahaan juga perlu mampu menyesuaikan dan mengkonfigurasi kembali sumber dayanya ketika lingkungan berubah. Dalam konteks tersebut, inovasi menjadi salah satu kemampuan penting karena memungkinkan perusahaan memperbarui produk, proses kerja, teknologi, maupun cara berinteraksi dengan pasar. Aktivitas inovasi tidak hanya menghasilkan sesuatu yang baru, tetapi juga membentuk pengalaman belajar dan rutinitas adaptif yang dapat digunakan ketika perusahaan menghadapi tekanan (Wang et al., 2026).

Hubungan antara inovasi dan resiliensi dapat dipahami melalui perspektif dynamic capabilities. Inovasi mendorong perusahaan untuk terus mengenali perubahan, mengembangkan alternatif baru, dan menata kembali sumber daya yang tersedia. Proses tersebut membangun kemampuan yang dibutuhkan untuk menghadapi gangguan. Pada UMKM, Shahzad et al. (2026) menunjukkan bahwa inovasi dapat memperkuat resiliensi melalui adaptive capacity, resource reconfiguration, learning integration, dan strategic flexibility. Engelen et al. (2024) juga menemukan bahwa orientasi inovasi sebelum terjadinya guncangan menyediakan keterampilan, pengalaman, teknologi, dan hubungan dengan pemangku kepentingan yang membantu perusahaan mempertahankan stabilitas sekaligus fleksibilitas ketika menghadapi krisis.

Peran inovasi menjadi semakin penting bagi usaha kecil karena keterbatasan sumber daya membuat mereka memiliki ruang yang lebih sempit untuk menyerap dampak gangguan. Dalam situasi tersebut, kemampuan menggunakan dan mengombinasikan sumber daya secara kreatif menjadi lebih penting daripada sekadar memiliki sumber daya dalam jumlah besar. Do et al. (2024) menunjukkan bahwa inovasi teknologi pada UKM membantu meningkatkan kemampuan adaptasi, memperoleh pengetahuan, meningkatkan efisiensi, dan merespons perubahan pasar. Bukti lain juga menunjukkan bahwa berbagai bentuk inovasi, seperti *open innovation* (Ju, 2023), service innovation (Garrido-moreno et al., 2024), dan *responsible innovation* (Ooi & Memon, 2025), berkontribusi terhadap penguatan resiliensi organisasi. Wang et al. (2026) bahkan menemukan bahwa inovasi meningkatkan resiliensi melalui peningkatan produktivitas dan efisiensi alokasi sumber daya.

Namun, inovasi bukanlah aktivitas yang homogen. Inovasi produk mengubah apa yang ditawarkan kepada pasar, inovasi proses memperbarui bagaimana perusahaan menjalankan aktivitasnya, sedangkan inovasi pemasaran mengubah cara perusahaan menjangkau dan berinteraksi dengan pelanggan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa masing-masing jenis inovasi dapat berkontribusi terhadap resiliensi melalui mekanisme yang berbeda. Wang & Sun (2025) menunjukkan bahwa resiliensi UKM tidak hanya ditentukan oleh satu bentuk inovasi secara terpisah, tetapi dapat terbentuk

melalui konfigurasi berbagai jenis inovasi pada tahapan sebelum, selama, dan setelah krisis. Atas dasar itu, pengaruh inovasi produk, proses, dan pemasaran terhadap resiliensi perlu dikaji secara lebih spesifik.

2.2.1 Inovasi Produk dan Resiliensi Organisasi

Inovasi produk memberikan kemampuan kepada perusahaan untuk memperbarui produk yang ditawarkan ketika kebutuhan pelanggan dan kondisi pasar berubah. Wang & Sun (2025) menunjukkan bahwa *digital product innovation* berperan dalam beberapa tahapan pembentukan resiliensi UKM. Inovasi produk membantu membangun kemampuan absorptif sebelum krisis, mendukung respons selama krisis, dan berkontribusi terhadap pemulihan setelah krisis. Temuan serupa diperoleh Engelen et al. (2024), yang menunjukkan bahwa pengenalan produk baru membantu perusahaan mempertahankan stabilitas dan fleksibilitas.

Bagi UMK manufaktur, inovasi produk memberikan lebih banyak pilihan ketika terjadi perubahan bahan baku, teknologi, atau preferensi pelanggan. Produk yang sebelumnya tidak lagi sesuai dapat diperbarui melalui perubahan desain, karakteristik, fungsi, ataupun penggunaan material alternatif. Hal ini sejalan dengan Escrig-Tena et al. (2021), dalam kondisi sumber daya yang terbatas, UMK dapat melakukan inovasi inkremental yaitu inovasi yang berfokus pada peningkatan kecil yang berkelanjutan pada produk, layanan, atau proses yang ada melalui perbaikan kualitas, fungsi, desain, bahan, kemasan, atau pengembangan varian dari produk yang telah dikuasai. Kemampuan tersebut mengurangi ketergantungan pada pola produk lama dan memberi ruang bagi perusahaan untuk tetap relevan ketika lingkungan berubah. Dengan demikian, inovasi produk tidak hanya mendukung pertumbuhan dalam kondisi normal, tetapi juga memperkuat kemampuan perusahaan untuk beradaptasi ketika menghadapi tekanan. Berdasarkan uraian tersebut makan dihipotesiskan:
H1: Inovasi produk berpengaruh positif terhadap resiliensi organisasi.

2.2.2 Inovasi Proses dan Resiliensi Organisasi

Inovasi proses berhubungan dengan bagaimana perusahaan menjalankan aktivitasnya. Pembaruan metode produksi, teknologi, alur kerja, sistem informasi, ataupun penggunaan sumber daya memungkinkan perusahaan menyesuaikan operasi ketika cara kerja yang lama tidak lagi efektif. Kemampuan ini menjadi penting karena gangguan eksternal sering kali langsung memengaruhi aktivitas operasional melalui keterbatasan pasokan, kenaikan biaya input, perubahan kapasitas produksi, ataupun gangguan distribusi.

Dalam perspektif *dynamic capabilities*, inovasi proses mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mengkonfigurasi kembali teknologi, manusia, informasi, dan rutinitas kerja. Wang dan Sun (2025) menemukan bahwa digital *process innovation* menjadi bagian penting dari konfigurasi yang meningkatkan kemampuan respons UKM selama krisis. Pembaruan proses memungkinkan perusahaan mempertahankan koordinasi dan kontinuitas aktivitas ketika pola operasi normal terganggu. Shahzad et al. (2026) juga menunjukkan bahwa inovasi proses memperkuat resiliensi MSME terutama melalui resource reconfiguration. Perubahan proses, digitalisasi, dan penyesuaian alur kerja membantu perusahaan memanfaatkan sumber daya yang terbatas secara lebih efisien ketika kondisi berubah.

Mekanisme tersebut sangat relevan bagi UMK yang umumnya tidak memiliki cadangan sumber daya sebesar perusahaan besar. Dalam kondisi demikian, kemampuan bertahan lebih banyak bergantung pada bagaimana sumber daya yang tersedia dapat digunakan secara fleksibel. Inovasi proses memungkinkan perusahaan mengurangi pemborosan, menyesuaikan penggunaan input, mengubah metode kerja, dan memanfaatkan teknologi untuk mempertahankan fungsi utama. Wang et al. (2026) juga menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas dan efisiensi alokasi sumber daya merupakan salah satu jalur yang menghubungkan inovasi dengan resiliensi. Dengan demikian, pembaruan proses dapat memperkuat kemampuan UMK untuk mempertahankan operasi sekaligus menyesuaikannya dengan tuntutan lingkungan yang berubah. Lanchimba & Ndione (2026) menekankan bahwa inovasi yang berbasis pada pengembangan kapabilitas teknologi dan proses operasional merupakan strategi penting untuk meningkatkan ketahanan perusahaan dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi
H2: Inovasi proses berpengaruh positif terhadap resiliensi organisasi.

2.2.3 Inovasi Pemasaran dan Resiliensi Organisasi

Gangguan lingkungan tidak hanya memengaruhi proses produksi, tetapi juga dapat mengubah kebutuhan pelanggan, pola pembelian, daya beli, saluran distribusi, dan cara konsumen memperoleh informasi. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan menyesuaikan cara berinteraksi dengan pasar merupakan bagian penting dari proses adaptasi. Inovasi pemasaran memberikan fleksibilitas tersebut melalui pembaruan metode promosi, komunikasi, harga, desain atau kemasan, serta saluran distribusi (OECD, 2018).

Inovasi pemasaran dapat memperkuat resiliensi melalui kemampuan perusahaan membaca perubahan pasar dan mempertahankan akses kepada pelanggan. Penggunaan saluran penjualan alternatif, pemasaran digital, ataupun pendekatan komunikasi yang baru memberi pilihan ketika saluran yang biasa digunakan mengalami gangguan. Hokmabadi et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital dan kapabilitas pemasaran memiliki peran penting dalam membangun resiliensi UKM dan *start-up*, terutama melalui kemampuan mengantisipasi perubahan pelanggan dan mempertahankan hubungan pasar dalam kondisi yang dinamis.

Inovasi pemasaran juga menyediakan mekanisme pembelajaran. Interaksi dengan pelanggan, umpan balik pasar, informasi penjualan, dan respons terhadap promosi membantu perusahaan mengenali perubahan lebih awal. Shahzad et al. (2026) menunjukkan bahwa inovasi pemasaran memperkuat resiliensi MSME melalui *learning integration*. Pengetahuan yang diperoleh dari pasar memungkinkan perusahaan menyesuaikan produk, komunikasi, dan proposisi nilai dengan kondisi yang sedang dihadapi. Garrido-Moreno et al. (2024) juga menunjukkan bahwa penggunaan media sosial dapat meningkatkan akses terhadap informasi dan hubungan eksternal yang pada akhirnya mendukung pembentukan kapabilitas adaptif. Bukti empiris yang lebih langsung ditemukan oleh Aulia & Soetjipto (2021), yang menunjukkan adanya pengaruh inovasi pemasaran terhadap resiliensi organisasi pada bisnis ritel selama pandemi COVID-19.

Bagi UMK dengan sumber daya finansial terbatas, inovasi pemasaran juga menawarkan bentuk adaptasi yang relatif fleksibel. Perusahaan mungkin belum mampu melakukan investasi besar pada teknologi produksi atau pengembangan produk, tetapi masih dapat menyesuaikan cara promosi, saluran penjualan, kemasan, segmentasi, maupun strategi harga. Kemampuan tersebut membantu UMK menjaga hubungan dengan pasar ketika kondisi berubah. Oleh karena itu, inovasi pemasaran tidak hanya berfungsi mendorong penjualan, tetapi juga membantu perusahaan mempertahankan akses pasar dan memperkuat kemampuan adaptasinya. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesi berikut:

H3: Inovasi pemasaran berpengaruh positif terhadap resiliensi organisasi.

2.3 Peran Moderasi Turbulensi Pasar

Turbulensi pasar menggambarkan tingkat perubahan dan ketidakpastian yang terjadi dalam pasar perusahaan. Perubahan tersebut terutama berkaitan dengan komposisi pelanggan, kebutuhan dan preferensi konsumen, struktur permintaan, sensitivitas harga, serta munculnya segmen pasar baru (Jaworski & Kohli, 1993a; Santos et al., 2021). Turbulensi yang terlalu tinggi dapat membuat kapabilitas yang ada lebih cepat kehilangan relevansi. Dengan demikian, turbulensi pasar dapat memperkuat maupun memperlemah manfaat suatu kapabilitas bagi perusahaan. Temuan empiris pada UKM menunjukkan bahwa pengaruh tersebut memang tidak selalu bergerak dalam arah yang sama (Dhaheri et al., 2026; Shore et al., 2024).

Pada inovasi produk, peran turbulensi pasar berkaitan langsung dengan berubahnya kesesuaian antara produk dan kebutuhan pelanggan. Ketika preferensi relatif stabil, perusahaan dapat mempertahankan produk yang ada dalam waktu lebih lama. Sebaliknya, pada pasar yang turbulen, produk dapat lebih cepat kehilangan relevansi sehingga kemampuan memperbarui desain, fungsi, kualitas, atau karakteristik produk menjadi lebih penting. Bagi UMK, inovasi produk memberi alternatif ketika pola permintaan berubah dan membantu usaha menyesuaikan tawarannya dengan kebutuhan pasar yang baru. Larbi-Siaw et al. (2022) menemukan bahwa turbulensi pasar memperkuat pengaruh positif *product eco-innovation* terhadap kinerja ekonomi. Meskipun luaran penelitian tersebut adalah

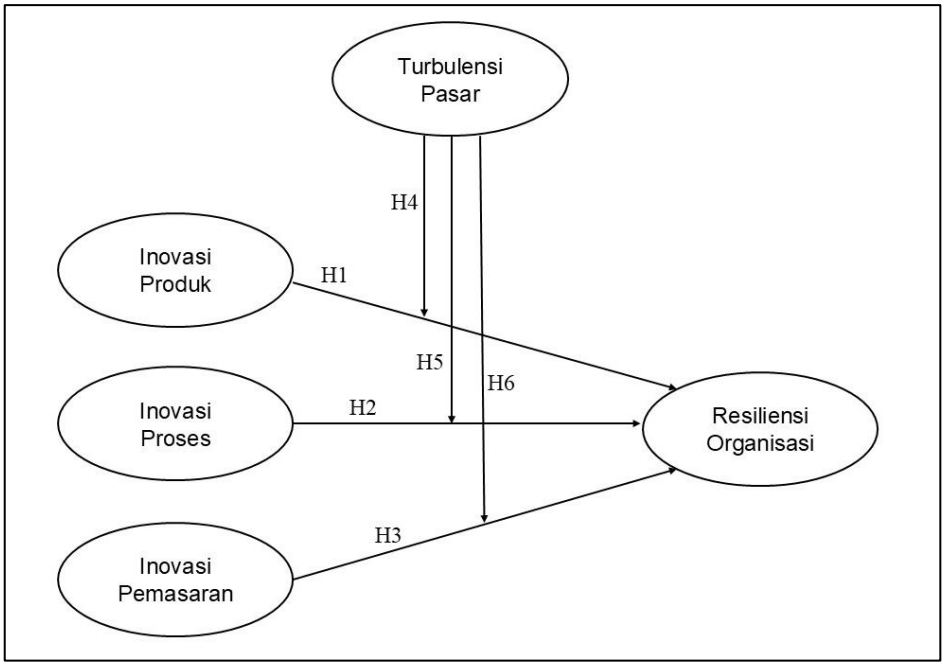
2622-6421
Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil (JWEM)
Volume 16, No 02, Oktober 2026
DOI: https://doi.org/10.55601/jwem.v16i02.2106

kinerja, temuannya memperlihatkan bahwa manfaat inovasi produk dapat berubah mengikuti tingkat turbulensi pasar.

Turbulensi pasar juga dapat mengubah kontribusi inovasi proses terhadap resiliensi. Perubahan permintaan, volume penjualan, ataupun kebutuhan pelanggan dapat memaksa perusahaan menyesuaikan cara produksi dan penggunaan sumber dayanya. Dalam kondisi tersebut, inovasi proses memberi fleksibilitas untuk mengubah metode kerja, penggunaan input, teknologi, maupun alokasi sumber daya sehingga operasi tetap dapat berjalan. Namun, manfaat tersebut tidak selalu meningkat ketika turbulensi semakin tinggi. Gyedu et al. (2021), misalnya, menemukan bahwa turbulensi pasar justru memperlemah hubungan antara berbagai bentuk kapabilitas inovasi, termasuk inovasi proses, dan kinerja bisnis. Sementara itu, Dhaheri et al. (2026) tidak menemukan peran moderasi turbulensi pasar pada hubungan *dynamic capabilities* dan daya saing UKM. Temuan yang berbeda tersebut menunjukkan bahwa kemampuan internal belum tentu memberikan manfaat yang sama pada setiap tingkat perubahan pasar.

Pada inovasi pemasaran, keterkaitan dengan turbulensi pasar menjadi lebih langsung karena perubahan yang terjadi terutama berasal dari pelanggan dan pasar. Ketika preferensi, sensitivitas harga, pola pembelian, atau segmen konsumen berubah, metode pemasaran yang sebelumnya efektif dapat kehilangan daya gunanya. Kemampuan memperbarui cara promosi, komunikasi, harga, kemasan, maupun saluran penjualan memungkinkan perusahaan mempertahankan hubungan dengan pelanggan dan memperoleh informasi pasar yang lebih cepat. Bukti terbaru menunjukkan bahwa turbulensi pasar dapat memperkuat manfaat kapabilitas pemasaran dalam lingkungan yang berubah. Sackey et al. (2026), misalnya, menemukan bahwa turbulensi pasar memperkuat efektivitas beberapa strategi pemasaran digital dalam meningkatkan resiliensi organisasi pada perusahaan manufaktur. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan menyesuaikan interaksi dengan pasar menjadi semakin relevan ketika perubahan pelanggan berlangsung cepat. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis berikut:

H4: Turbulensi pasar memoderasi pengaruh inovasi produk pada resiliensi organisasi
H5: Turbulensi pasar memoderasi pengaruh inovasi proses pada resiliensi organisasi
H6: Turbulensi pasar memoderasi pengaruh inovasi pemasaran pada resiliensi organisasi



Gambar 1. Model Penelitian.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Populasi penelitian adalah usaha mikro dan kecil (UMK) sektor manufaktur di Sumatera Barat. Sampel dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria UMK telah beroperasi sekurang-kurangnya

2622-6421
Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil (JWEM)
Volume 16, No 02, Oktober 2026
DOI: https://doi.org/10.55601/jwem.v16i02.2106

selama tiga tahun. Kriteria tersebut digunakan untuk memastikan bahwa usaha yang menjadi responden memiliki pengalaman operasional yang memadai dalam menjalankan kegiatan bisnis serta menghadapi perubahan lingkungan usaha. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 297 UMK manufaktur sebagai sampel penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden pada awal Februari hingga akhir Maret 2026. Instrumen penelitian menggunakan item pengukuran yang diadopsi dari penelitian terdahulu. Variabel inovasi diukur melalui tiga dimensi, yaitu inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi pemasaran. Masing-masing dimensi terdiri atas empat item yang diadopsi dari Kafetzopoulos et al. (2020). Resiliensi organisasi diukur menggunakan sembilan item yang diadopsi dari Kantur & Iseri-Say (2015) dan Pusparini et al. (2026), sedangkan turbulensi pasar diukur menggunakan lima item yang diadaptasi dari Cobbinah et al. (2025) dan Jaworski & Kohli (993). Seluruh item disesuaikan dengan konteks UMK manufaktur tanpa mengubah substansi konstruk yang diukur.

Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Analisis dilakukan dalam dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan reliabilitas dan validitas konstruk melalui pemeriksaan outer loading, reliabilitas internal, average variance extracted (AVE), serta validitas diskriminan. Selanjutnya, model struktural dievaluasi untuk menguji hubungan antarvariabel melalui koefisien jalur, tingkat signifikansi, koefisien determinasi (R^2), dan ukuran efek (f^2). Pengujian efek moderasi dilakukan dengan membentuk interaksi antara turbulensi pasar dengan inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi pemasaran terhadap resiliensi organisasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Demografi Responden dan Profil Perusahaan

Penelitian ini melibatkan 297 responden yang terdiri atas pemilik dan manajer/pengelola usaha mikro dan kecil (UMK). Karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan jabatan dalam perusahaan. Sementara itu, profil perusahaan mencakup usia usaha, jenis usaha, jumlah karyawan, nilai aset, dan omzet. Gambaran karakteristik responden dan profil perusahaan yang menjadi sampel penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Responden dan Perusahaan

Karakteristik	Kategori	n	%	Karakteristik	Kategori	n	%
A. Profil Responden				B. Profil Perusahaan			
Usia	18–25 tahun	19	6,4	Usia perusahaan	3–5 tahun	43	15
	26–35 tahun	108	36		6–10 tahun	127	43
	36–45 tahun	98	33		Lebih dari 10 tahun	127	43
	46–55 tahun	53	18	Jenis usaha	Makanan	93	31
	56–65 tahun	15	5,1		Pengolahan lainnya	145	49
	Di atas 65 tahun	4	1,3		Tekstil	27	9,1
Jenis kelamin	Perempuan	142	48		Furnitur	15	5,1
	Laki-laki	155	52		Barang logam	11	3,7
Pendidikan	Tidak sekolah	1	0,3		Minuman	6	2
	SD	3	1	Jumlah karyawan	1–4 orang	97	33
	SMP/sederajat	20	6,7		5–19 orang	200	67
	SMA/sederajat	97	33	Jumlah aset	< Rp50 juta	12	4
	Diploma (D1-D3)	94	32		Rp50 juta – < Rp500 juta	224	75
	Sarjana (S1/D4)	81	27		Rp500 juta – < Rp10 M	61	21
	Magister (S2)	1	0,3	Omzet	< Rp300 juta	112	38
Jabatan	Pemilik perusahaan	91	31		Rp300 juta – Rp2,5 M	158	53
	Manajer/pengelola	206	69		> Rp2,5 miliar	27	9,1

2622-6421
Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil (JWEM)
Volume 16, No 02, Oktober 2026
DOI: https://doi.org/10.55601/jwem.v16i02.2106

Berdasarkan Tabel 1, responden penelitian didominasi oleh individu pada kelompok usia produktif dengan tingkat pendidikan yang relatif beragam, terutama pada jenjang SMA hingga sarjana. Sebagian besar responden merupakan manajer atau pengelola usaha, sehingga memiliki keterlibatan langsung dalam aktivitas operasional dan pengelolaan perusahaan. Dari sisi karakteristik usaha, mayoritas UMK telah beroperasi lebih dari lima tahun, yang menunjukkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh usaha yang telah memiliki pengalaman dalam menjalankan kegiatan bisnis. Jenis usaha yang menjadi sampel juga cukup beragam, meskipun industri makanan dan pengolahan lainnya memiliki proporsi terbesar. Keragaman karakteristik responden dan perusahaan tersebut memberikan konteks dalam memahami hasil penelitian, khususnya berkaitan dengan praktik inovasi dan resiliensi organisasi pada UMK.

4.2 Analisis Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pengukuran validitas instrumen meliputi validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil pengujian pada Tabel 1 menunjukkan nilai *outer loading* berkisar antara 0,656–0,805. Sesuai dengan pendapat Ghozali & Latan (2014), nilai *outer loading* antara 0,5 sampai 0,6 masih dapat diterima. Dari sembilan item pertanyaan untuk resiliensi organisasi, empat di antaranya dikeluarkan dari model. Sementara itu, satu item pertanyaan untuk turbulensi pasar juga dihapus karena memiliki *outer loading* < 0,6. Dilihat dari nilai AVE, semua konstruk memiliki nilai AVE > 0,5 yang mengindikasikan terpenuhinya validitas konvergen.

Pengukuran validitas diskriminan didasarkan pada nilai *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Tabel 1 memperlihatkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi validitas diskriminan berdasarkan *Fornell-Larcker criterion*. Kriteria ini membandingkan akar AVE setiap konstruk dengan korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Setiap konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan jika nilai akar AVE lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (cetak tebal).

Tabel 2. Construct Validity, Reliability dan Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Item	Value	CA	CR	AVE	IPdk	IPro	IPem	RO	TPas
Inovasi Produk (IPdk)	IPdk1 IPdk2 IPdk3 IPdk4	0,684 0,711 0,742 0,696	0,670	0,671	0,502	**0,708**				
Inovasi Proses (IPro)	IPro1 IPro2 IPro3 IPro4	0,721 0,700 0,801 0,805	0,754	0,763	0,575	0,584	**0,758**			
Inovasi Pemasaran (IPem)	IPem1 IPem2 IPem3 IPem4	0,709 0,754 0,786 0,712	0,725	0,727	0,549	0,566	0,553	**0,741**		
Resiliensi Organisasi (RO)	ROL1 ROL2 ROL3 ROT3 ROT4	0,714 0,690 0,814 0,681 0,673	0,761	0,767	0,513	0,559	0,525	0,557	**0,716**	
Turbulensi Pasar (TPas)	TPas1 TPas2 TPas3 TPas4	0,656 0,765 0,766 0,710	0,700	0,704	0,527	0,447	0,468	0,435	0,435	**0,726**

Berdasarkan nilai HTMT, seluruh konstruk memiliki nilai yang berada pada rentang 0,584–0,829 dan berada di bawah batas 0,85. Nilai tertinggi terdapat pada hubungan inovasi produk dan inovasi

2622-6421
Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil (JWEM)
Volume 16, No 02, Oktober 2026
DOI: https://doi.org/10.55601/jwem.v16i02.2106

proses sebesar 0,829. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan dapat dibedakan secara empiris.

Tabel 3. *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	Inovasi Pemasaran	Inovasi Produk	Inovasi Proses	Resiliensi Organisasi	Turbulensi Pasar
Inovasi Pemasaran					
Inovasi Produk	0,807				
Inovasi Proses	0,751	0,829			
Resiliensi Organisasi	0,750	0,777	0,681		
Turbulensi Pasar	0,603	0,646	0,632	0,584	

4.3 Analisis Model Struktural (*Structural Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas. Tahap ini bertujuan untuk menguji kekuatan dan signifikansi hubungan antar konstruk yang dihipotesiskan dalam model penelitian. Penilaian dilakukan melalui koefisien jalur, nilai R^2, ukuran efek f^2, serta pengujian efek moderasi turbulensi pasar pada hubungan antara masing-masing jenis inovasi dan resiliensi organisasi.

Tabel 4. Model Quality Assessment

Kriteria	Nilai
Panel A. ***Model Fit Indices***	
SRMR	0,078
Panel B. ***Explanatory Power*** (R^2)	
Resiliensi Organisasi	0,463
Panel C. ***Effect Size*** (f^2)	
Inovasi Pemasaran -> Resiliensi Organisasi	0,077
Inovasi Produk -> Resiliensi Organisasi	0,062
Inovasi Proses -> Resiliensi Organisasi	0,033
Turbulensi Pasar x Inovasi Pemasaran -> Resiliensi Organisasi	0,000
Turbulensi Pasar x Inovasi Produk -> Resiliensi Organisasi	0,052
Turbulensi Pasar x Inovasi Proses -> Resiliensi Organisasi	0,017

Berdasarkan hasil evaluasi model struktural, nilai SRMR sebesar 0,078 berada di bawah batas 0,08, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan (*model fit*) yang dapat diterima. Nilai R^2 resiliensi organisasi sebesar 0,463 menunjukkan bahwa inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, serta efek moderasi turbulensi pasar secara bersama-sama mampu menjelaskan 46,3% variasi resiliensi organisasi, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Selanjutnya, interaksi turbulensi pasar dengan inovasi produk memiliki nilai f^2 sebesar 0,052, diikuti interaksi dengan inovasi proses sebesar 0,017 dan inovasi pemasaran sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa efek moderasi turbulensi pasar memberikan kontribusi yang relatif kecil terhadap kemampuan model dalam menjelaskan variasi resiliensi organisasi, dengan kontribusi terbesar terdapat pada interaksi turbulensi pasar dan inovasi produk.

Tabel 5. Koefisien Jalur dan Signifikansi Hubungan

Jalur Hubungan	Koefisien	T statistics	P values
Inovasi Produk -> Resiliensi Organisasi	0,245	3,551	0,000
Inovasi Proses -> Resiliensi Organisasi	0,183	2,054	0,040
Inovasi Pemasaran -> Resiliensi Organisasi	0,269	3,915	0,000
Turbulensi Pasar x Inovasi Produk -> Resiliensi Organisasi	-0,204	2,600	0,009
Turbulensi Pasar x Inovasi Proses -> Resiliensi Organisasi	0,129	1,568	0,117
Turbulensi Pasar x Inovasi Pemasaran -> Resiliensi Organisasi	0,009	0,112	0,911

2622-6421
Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil (JWEM)
Volume 16, No 02, Oktober 2026
DOI: https://doi.org/10.55601/jwem.v16i02.2106

Evaluasi model struktural berikutnya didasarkan pada koefisien dan signifikansi hubungan yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik dan p-value. Seperti yang terlihat pada Tabel 4, seluruh tipe inovasi berpengaruh positif dan siginifikan terhadap resiliensi organisasi. Dengan demikian H1, H2, dan H3 didukung. Sebaliknya, turbulensi pasar memiliki pengaruh yang berbeda untuk setiap tipe inovasi. Interaksi antara turbulensi pasar dan inovasi produk berpengaruh negatif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi. Hal ini mengindikasikan turbulensi pasar memperlemah pengaruh positif inovasi terhadap resiliensi organisasi. Dengan kata lain, inovasi produk tetap berpengaruh terhadap resiliensi organisasi, tetapi pengaruhnya melemah ketika turbulensi pasar semakin tinggi. Oleh karena itu, H4 didukung tapi dengan arah moderasi bersifat negatif. Selanjutnya, turbulensi pasar tidak memoderasi pengaruh inovasi proses dan inovasi pemasaran terhadap resiliensi organisasi. Dengan demikian, H5 dan H6 tidak didukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa kontribusi inovasi proses dan inovasi pemasaran terhadap resiliensi organisasi tidak bergantung pada turbulensi pasar dalam konteks UMK manufaktur yang diteliti.

4.4 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi pemasaran berpengaruh positif terhadap resiliensi organisasi UMK manufaktur. Pengaruh positif inovasi produk terhadap resiliensi organisasi menunjukkan bahwa kemampuan UMK menghadirkan produk baru, memperbaiki fitur produk, serta memperbarui produk yang telah ada berperan dalam memperkuat kemampuan perusahaan menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Pembaruan tersebut memberikan alternatif bagi UMK ketika produk yang selama ini ditawarkan tidak lagi sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Selain itu, pengembangan produk untuk menarik pelanggan baru atau memasuki pasar baru dapat membantu perusahaan mengurangi ketergantungan pada produk dan kelompok pelanggan yang sudah ada. Temuan ini sejalan dengan Engelen et al. (2024), yang menemukan bahwa pengenalan produk baru dapat membantu perusahaan mempertahankan stabilitas dan fleksibilitas ketika menghadapi krisis. Wang dan Sun (2025) juga menunjukkan bahwa inovasi produk berperan dalam berbagai tahapan resiliensi SMEs, baik sebelum, selama, maupun setelah krisis.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa inovasi proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi, meskipun memiliki koefisien pengaruh yang relatif lebih kecil dibandingkan inovasi produk dan inovasi pemasaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan proses produksi, peningkatan kecepatan dan efisiensi kerja, penggunaan peralatan atau teknologi baru, serta pembaruan teknik produksi dapat membantu UMK menghadapi tekanan lingkungan bisnis. Bagi UMK manufaktur yang memiliki keterbatasan sumber daya, kemampuan memperbaiki cara produksi menjadi penting untuk menjaga efektivitas kegiatan operasional. Temuan tersebut didukung Shahzad et al. (2026), yang menunjukkan bahwa inovasi proses memperkuat resiliensi MSMEs terutama melalui kemampuan melakukan *resource reconfiguration*. Bukti empiris lain diberikan oleh (Nkansah et al., 2024), yang menunjukkan bahwa praktik inovasi proses tertentu, khususnya Lean Six Sigma, berkontribusi positif terhadap resiliensi MSMEs di Ghana.

Kontribusi inovasi proses terhadap resiliensi terutama dapat dipahami melalui kemampuan perusahaan mempertahankan fungsi operasional ketika menghadapi gangguan. Proses produksi yang lebih efisien memberikan ruang bagi UMK untuk melakukan penyesuaian penggunaan sumber daya, sedangkan perbaikan metode kerja membantu perusahaan merespons perubahan kebutuhan produksi. Kondisi tersebut berkaitan dengan dimensi *robustness*, yaitu kemampuan mempertahankan aktivitas usaha ketika menghadapi tekanan, serta *agility* yang mencerminkan kemampuan melakukan penyesuaian secara cepat. Dengan demikian, inovasi proses tidak hanya berorientasi pada peningkatan efisiensi dalam kondisi bisnis normal, tetapi juga dapat memperkuat kemampuan operasional UMK ketika lingkungan usaha berubah.

Inovasi pemasaran memiliki koefisien pengaruh terbesar terhadap resiliensi organisasi dibandingkan inovasi produk dan inovasi proses. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan UMK memperbarui cara berinteraksi dengan pelanggan dan memasarkan produknya merupakan aspek penting dalam membangun resiliensi organisasi. Inovasi pemasaran dalam penelitian ini mencakup

pengembangan cara baru untuk menjaga hubungan dengan pelanggan, pembaruan metode penjualan, penggunaan strategi promosi baru, serta penyesuaian desain produk agar lebih menarik dan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Berbagai aktivitas tersebut memberikan alternatif bagi UMK untuk mempertahankan pelanggan sekaligus menjangkau peluang pasar yang baru. Shahzad et al. (2026) menjelaskan bahwa inovasi pemasaran dapat mendukung resiliensi melalui learning integration dan keberlanjutan hubungan dengan pasar. Dalam konteks Indonesia, Aulia & Soetjipto (2021) juga menemukan bahwa inovasi pemasaran berpengaruh terhadap resiliensi organisasi pada bisnis ritel selama pandemi COVID-19.

Pengaruh moderasi negatif turbulensi pasar pada hubungan antara inovasi produk dan resiliensi organisasi menunjukkan bahwa ketika preferensi dan kebutuhan pasar berubah semakin cepat, kemampuan melakukan inovasi produk saja belum tentu semakin efektif dalam membangun resiliensi. UMK dapat menghadapi risiko bahwa produk yang baru dikembangkan cepat kehilangan kesesuaian dengan pasar, sementara pengembangan produk juga membutuhkan waktu dan sumber daya. Dengan demikian, inovasi produk tetap berperan dalam membangun resiliensi, tetapi kontribusinya cenderung melemah ketika turbulensi pasar meningkat. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi produk tidak cukup ditentukan oleh kemampuan menghasilkan produk baru, tetapi juga memerlukan ketepatan dalam memahami perubahan kebutuhan pelanggan. Shore et al. (2024) juga menunjukkan bahwa turbulensi pasar dapat memperlemah manfaat suatu kapabilitas organisasi terhadap resiliensi SMEs, sehingga tingginya turbulensi tidak selalu membuat kapabilitas internal menjadi lebih bernilai.

5. KESIMPULAN

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa ketiga jenis inovasi memiliki peran dalam membangun resiliensi UMK, tetapi turbulensi pasar tidak memberikan pengaruh moderasi yang sama pada setiap jenis inovasi. Hasil ini sekaligus menunjukkan pentingnya melihat inovasi secara lebih spesifik. Ketika pasar semakin turbulen, inovasi produk menjadi lebih sensitif terhadap perubahan lingkungan, sedangkan manfaat inovasi proses dan pemasaran terhadap resiliensi relatif tidak berubah secara signifikan dengan tingkat turbulensi pasar. Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa efektivitas inovasi dalam membangun resiliensi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan berinovasi, tetapi juga oleh jenis inovasi dan kondisi pasar yang dihadapi.

6. KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

Penelitian ini terbatas pada UMK manufaktur di Sumatera Barat, sehingga temuan belum tentu mencerminkan kondisi UMK pada sektor atau wilayah lain. Selain itu, data mengenai inovasi, turbulensi pasar, dan resiliensi organisasi diperoleh dari persepsi responden yang sama, sehingga masih terdapat kemungkinan bias subjektif dalam pengukuran. Penelitian ini juga hanya menggunakan turbulensi pasar sebagai faktor lingkungan, padahal efektivitas inovasi dalam membangun resiliensi dapat dipengaruhi oleh kondisi lain, seperti turbulensi teknologi, intensitas persaingan, dan dukungan eksternal. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel pada sektor dan wilayah yang berbeda serta menggunakan sumber data yang lebih beragam, termasuk indikator objektif untuk melengkapi penilaian responden. Faktor lingkungan lain, seperti turbulensi teknologi, intensitas persaingan, atau dukungan institusional, juga dapat diuji untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai kondisi yang memengaruhi hubungan inovasi dan resiliensi organisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pelaku usaha mikro dan kecil manufaktur di Sumatera Barat yang telah bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Apresiasi juga disampaikan kepada pihak-pihak yang telah membantu proses pengumpulan data dan pelaksanaan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Alam, A., Du, A. M., Rahman, M., Yazdifar, H., & Abbasi, K. (2022). SMEs respond to climate change: Evidence from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, *185*(November 2021), 122087. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122087

Aulia, T. R., & Soetjipto, B. W. (2021). Effect of Openness to Change , Empowerment , Customer Orientation , and Marketing Innovation to Resilience and Survival of a Convenience Store Business in the Midst of Covid-19 Pandemic. *Advances in Economics, Business and Management Research*, *202*, 100–106. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211226.014

Bodlaj, M., & Barbara, Č. (2018). The Impact of Environment Turbulence on the Perceived Importance of Innovation and Innovativeness in SMEs. *Journal of Small Business Management*, *00*, 1–19. https://doi.org/10.1111/jsbm.12482

BPS. (2025). *Profil Industri Mikro dan Kecil 2024* (Volume 15). Badan Pusat Statistik Indonesia.

Caligiuri, P., Cieri, H. De, Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic : Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, *51*, 697–713. https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9

Carayannis, E. G., Dumitrescu, R., Falkowski, T., Papamichail, G., & Zota, N. R. (2025). Enhancing SME resilience through artificial intelligence and strategic foresight: A framework for sustainable competitiveness. *Technology in Society*, *81*(November 2024). https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102835

Chang, Y., Durst, S., Hughes, M., Kraus, S., Clauss, T., & Chang, C.-Y. (2026). From Organizational Resilience Capability to Firm Performance : A Time- - Lagged Investigation. *Journal of Product Innovation Management*, 1–27. https://doi.org/10.1111/jpim.70035

Cobbinah, B., Agyapong, A., Kofi, H., & Acquaah, M. (2025). Driving market success : The roles of organizational creativity, resilience, and turbulence in Ghanaian manufacturing firms. *Journal of Business Research*, *199*(July 2024), 115564. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115564

Dhaheri, M. Al, Ahmad, S. Z., Bakar, A. R. A., & Papastathopoulos. (2026). Dynamic capabilities and SMEs competitiveness : the moderating effect of market turbulence. *Journal of Asia Business Studies*, *18*(2), 277–298. https://doi.org/10.1108/JABS-03-2023-0106

Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, *141*(December 2020), 808–821. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090

DTI, B. (2025). *UMKM Jadi Motor Penggerak Pertumbuhan Ekonomi Lokal*. Kementerian UMKM Republik Indonesia. https://umkm.go.id/news/trujm0bu4rptb9nde9a8b09h

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, *13*(1), 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Engelen, A., Huesker, C., Rieger, V., & Berg, V. (2024). Building a resilient organization through a pre-shock strategic emphasis on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, *41*, 36–61. https://doi.org/10.1111/jpim.12697

Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., & García-Juan, B. (2021). Incremental and radical product innovation capabilities in a quality management context: Exploring the moderating effects of control mechanisms. *International Journal of Production Economics*, *232*(April 2020). https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107994

Garrido-moreno, A., Martín-rojas, R., & García-morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance : A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, *77*(July 2023), 102777. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777

Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares: Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*.

Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: An empirical research. *International Journal of Production Research*, *49*(18), 5489–5509. https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563831

Gyedu, S., Tang, H., Ntarmah, A. H., & Manu, E. K. (2021). The moderating effect of environmental turbulence on the relationship between innovation capability and business performance. *International Journal of Innovation Science*, *13*(4), 456–476. https://doi.org/10.1108/IJIS-10-

2020-0189
Hokmabadi, H., Rezvani, S. M. H. S., & de Matos, C. A. (2024). Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities—A Systematic Review. *Systems*, *12*(6). https://doi.org/10.3390/systems12060220
Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, *53*(6), 101947. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947
Ibrahimcioglu, A. S., & Kitapci, H. (2025). How Environmental Turbulence Shapes the Path from Resilience to Sustainability: Useful Insights Gathered from Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability*, *17*. https://doi.org/10.3390/su17156938
Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, *57*(July), 53–70.
Ju, J. (2023). How open innovation drives intellectual capital to superior organizational resilience: evidence from China's ICT sector. *Journal of Intellectual Capital*, *24*(6), 1464–1484. https://doi.org/10.1108/JIC-12-2022-0251
Kafetzopoulos, D., Psomas, E., & Skalkos, D. (2020). Innovation dimensions and business performance under environmental uncertainty. *European Journal of Innovation Management*, *23*(5), 856–876. https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2019-0197
Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2021). Toward an organizational theory of resilience: An interim struggle. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(23), 1–28. https://doi.org/10.3390/su132313137
Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Pressacademia*, *4*(3), 456–456. https://doi.org/10.17261/pressacademia.2015313066
Kotsios, P. (2023). Business resilience skills for SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *12*(1). https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0
Kyrdoda, Y., Balzano, M., & Marzi, G. (2023). Learn to survive crises: The role of firm resilience, innovation capabilities and environmental dynamism. *Technology in Society*, *74*(May). https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102285
Lanchimba, C., & Ndione, M. (2026). Social Sciences & Humanities Open Innovation strategies for resilience : How SMEs in West Africa leverage technology during crises. *Social Sciences & Humanities Open*, *13*(April 2025), 102929. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102929
Marković, M. R., & Tomas, R. (2018). Resilience of small and medium-sized enterprises in terms of globalization: An evidence of Serbia. *International Journal of Entrepreneurship*, *22*(3), 1–7. https://ideas.repec.org/a/ris/ijentr/0065.html
Martin-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., & Garcia-Morales, V. J. (2026). Building organizational resilience in SMEs: the key role of digital technologies, transformational leadership, and innovation. *Review of Managerial Science*. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00965-z.
Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2023). Social media use, corporate entrepreneurship and organizational resilience: A recipe for SMEs success in a post-Covid scenario. *Technological Forecasting and Social Change*, *190*(February). https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122421
Najib, M., Fahma, F., & Rahman, A. A. A. (2021). Business Survival of Small and Medium-Sized Restaurants through a Crisis: The Role of Government Support and Innovation. *Sustainability*, *13*. https://doi.org/10.3390/su131910535
Nkansah, O. K. O., Gaffar, V., Sofia, A., & Heryana, T. (2024). Process Innovation and its Impacts on MSMEs Resilience in Ghana: The Moderating Role of Enterprise Risk Management. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, *12*(2), 279–290. https://doi.org/10.17509/image.2024.022.
OECD. (2018). The Measurement of Scientific, technological and Innovation: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. In *Oslo Manual* (4th ed.). OECD, European Union.
Okrah, A. O., Boso, N., & Mensah, H. K. (2025). Navigating market turbulence: A configurational perspective of ambidextrous innovation in strengthening organizational resilience in sub-Saharan Africa. *Africa Journal of Management*, *11*(2), 152–175. https://doi.org/10.1080/23322373.2025.2514999.

Ooi, S. K., & Memon, K. R. (2025). Responsible Innovation , Circular Economy and Organisational Resilience : Investigating Multiple Pathways Towards Sustainability Performance. *Business Strategy and the Environment*, *34*, 8966–8982. https://doi.org/10.1002/bse.70057

Sabahi, S., & Parast, M. M. (2020). Firm innovation and supply chain resilience: a dynamic capability perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*, *23*(3), 254–269. https://doi.org/10.1080/13675567.2019.1683522

Sackey, B. B., Jingzhao, Y., & Asumah, S. (2026). The role of digital marketing and employee engagement in driving organizational resilience : evidence from turbulent markets in an emerging economy. *Cogent Business & Management*, *13*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2612413

Santos, L. L. dos, Borini, F. M., & Pereira, R. M. (2021). Bricolage as a path towards organizational innovativeness in times of market and technological turbulence. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *13*(2), 282–299. https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2020-0039

Satpathy, A. S., Sahoo, S. K., Mohanty, A., & Mohanty, P. P. (2025). Strategies for enhancements of MSME resilience and sustainability in the post-COVID-19 era. *Social Sciences and Humanities Open*, *11*, 101223. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101223

Shahzad, F., Poudel, D., & Ferreira, J. J. (2026). Innovation as a resilience-building strategy in micro- , small- , and medium- sized enterprises: An interpretative phenomenological analysis. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1–19. https://doi.org/10.1177/14657503261421099

Shore, A., Tiwari, M., Tandon, P., & Foropon, C. (2024). Technovation Building entrepreneurial resilience during crisis using generative AI: An empirical study on SMEs. *Technovation*, *135*(June), 103063. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103063

Sudjatmoko, A., Ichsan, M., Astriani, M., Mariani, & Clairine, A. (2023). The Impact of COVID-19 Pandemic on the Performance of Indonesian MSME with Innovation as Mediation. *Cogent Business & Management*, *10*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2179962

Thekkoote, R. (2023). Factors influencing small and medium-sized enterprise (SME) resilience during the COVID-19 outbreak. *TQM Journal*. https://doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0266

Trieu, H. D. X., Nguyen, P. Van, Nguyen, T. T. M., Vu, H. T. M., & Tran, K. T. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review*, *28*(4), 544–555. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.03.004

Wang, Xue., Nie, S., Liao, Q., & Peng, X. (2026). Can innovation strengthen organizational resilience ? Evidence from Chinese firms. *Finance Research Letters*, *91*(December 2025), 109430. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.109430

Wang, Xueyuan, & Sun, M. (2025). Enhancing SMEs resilience through digital innovation : a stage-based analysis. *European Journal of Innovation Management*, *28*(6), 2607–2629. https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2023-0800

Wang, Y., Skeete, J. P., Barker, J., & Filimonov, M. (2022). Building resilience and innovation through intelligent diverse supplier engagement. *IFAC-PapersOnLine*, *55*(10), 2390–2395. https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.10.066

Zhang, T., Lu, C., & Kizildag, M. (2018). Banking “on-the-go”: examining consumers’ adoption of mobile banking services. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *10*(3), 279–295. https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2017-0067