

## 1. Pendahuluan

Usaha Kecil Menengah (UKM) adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh sebagian besar masyarakat Indonesia sebagai tumpuan dalam memperoleh pendapatan (Suyadi et al., 2018). Usaha Kecil Menengah (UKM) memiliki peran krusial dalam mendorong pertumbuhan dan pembangunan ekonomi secara global, dengan memberikan kontribusi penting pada sektor lapangan pekerjaan, peningkatan pendapatan dan inovasi. Dengan banyaknya pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia, tentu saja mereka ikut berperan penting dalam mendukung perekonomian di Indonesia. Seperti yang disebutkan dalam penelitian Jaidan (2020), Usaha Kecil Menengah (UKM) menjadi sektor yang memberikan kontribusi berarti dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia karena UKM memiliki kapasitas besar dalam menyerap tenaga kerja dan lebih terhubung secara langsung dengan masyarakat berpendapatan rendah.

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sangat berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Menurut laporan investasi ASEAN yang dirilis oleh *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) pada bulan September 2022, Indonesia memiliki jumlah UMKM terbanyak di wilayah ASEAN. Data tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2021, terdapat sekitar 65,46 juta unit UMKM di Indonesia. UMKM di Indonesia mampu menyerap sekitar 97% tenaga kerja, memberikan kontribusi sebesar 60,3% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), dan berpartisipasi dalam ekspor nasional dengan kontribusi sebesar 14,4%. Dibandingkan dengan negara-negara tetangga di ASEAN, proporsi serapan tenaga kerja oleh UMKM Indonesia merupakan yang tertinggi, sementara UMKM di negara-negara tersebut hanya menyerap tenaga kerja dalam kisaran 35%-85% (Annur & Duhri, 2023).

Mengingat pentingnya UMKM bagi suatu negara maka perlu adanya usaha mempertahankan serta meningkatkan kinerja keuangan dari UMKM tersebut. Kinerja keuangan merupakan hal yang sangat penting bagi keberlanjutan bisnis UMKM. Menurut Rahayu (2020) menjelaskan bahwa kinerja keuangan adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan yang dinyatakan dengan nilai uang dan biasanya digambarkan dalam laporan keuangan perusahaan. Apabila kinerja keuangan perusahaan buruk, hal ini akan mendorong perusahaan mengalami kesulitan keuangan bahkan hingga mengalami kebangkrutan. Akibatnya, sumbangan UMKM terhadap perekonomian negara juga akan menurun. Oleh karena itu, kinerja keuangan perusahaan harus diupayakan sebaik mungkin untuk memperthankan keberlanjutan usaha.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) tumbuh pesat pasca pandemi Covid-19 khususnya di Kota Solo seperti yang dilansir dalam berita yang dirilis oleh *Solo.pos*. Saat ini jumlah pelaku UMKM di Kota Solo sebanyak 11.157. Data tersebut tercatat pada 2022 yang naik hingga tiga kali lipat dibandingkan 2021 yang hanya 3.635 UMKM. Pengembangan UMKM di Kota Solo mendapat dukungan kuat dari Pemerintah yang mana salah satu upayanya yakni dengan membentuk Kampus UMKM Ekspor Shopee. Selain itu juga terdapat beberapa program guna mengembangkan UMKM Kota Solo seperti kerjasama antara Kemenkop UKM dan Pemerintah Surakarta yang meluncurkan beberapa program, diantaranya yakni Gerakan Transformasi Formal Usaha Mikro (Transfumi) untuk Indonesia.

Kedua, Pemerintah Jawa Tengah sedang mengembangkan ekosistem digital Belanja Langsung Toko Online Jawa Tengah yang disingkat "Blangkon Jateng" atau Program e-Lapak yang merupakan digitalisasi pengadaan barang/jasa pemerintah bagi Koperasi dan UMKM, sekaligus terhubung dengan pembiayaan melalui Bank. Ketiga, Program Inkubasi Kewirausahaan Gen Z yang diinisiasi oleh Pemerintah Kota Solo dimana anak-anak muda khususnya generasi Z diberikan wawasan, motivasi dan pengetahuan kewirausahaan untuk sukses berbisnis di dunia digital. Keempat adalah Program "UMKM Naik Kelas" hasil kolaborasi antara Google, YouTube, dengan SMESCO Indonesia yang akan memberikan lebih dari 2 miliar rupiah kepada sekitar 600 UKM untuk akselerasi bisnisnya secara digital.

Dengan adanya berbagai kesempatan dan peluang yang diberikan, harusnya hal ini dapat mendorong kinerja keuangan UMKM menjadi lebih baik. Namun, masalah dan tantangan baru terus bermunculan dan memaksa UMKM untuk memeriksa kembali kondisi internalnya sehingga dapat meningkatkan kinerja serta keberlanjutan bisnisnya. Namun, salah satu masalah utama UMKM di Kota Solo yakni manajemen keuangan. Hal ini, diungkap oleh Staf Bidang UMKM Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perindustrian (Dinkop UKM Perin) Kota Solo, terkait pengelolaan kebutuhan masih banyak yang belum bisa memisahkan antara kebutuhan pribadi dan kebutuhan bisnis. Sebagian besar sudah mendapatkan pelatihan terkait manajemen keuangan, salah satunya penggunaan Sistem Aplikasi Pencatatan Informasi Keuangan (SiApik). Namun, untuk keperluan sehari-hari membuat pelaku UMKM ini tidak bisa memisahkan antara modal usaha dan penggunaan pribadi (Wibowo, 2023).

Manajemen keuangan dan kinerja keuangan memiliki hubungan yang sangat erat. Manajemen keuangan yang baik akan berdampak pada kinerja keuangan yang baik pula (Romain et al., 2021). Dengan melakukan pengelolaan sumber daya keuangan yang efektif dan efisien, perusahaan dapat memaksimalkan keuntungan, mengoptimalkan penggunaan dana, dan menjaga kesehatan keuangan usahanya. Sebaliknya, manajemen keuangan yang buruk dapat berdampak negatif pada kinerja keuangan perusahaan, seperti rendahnya profitabilitas, masalah likuiditas, dan masalah solvabilitas. Oleh karena itu, manajemen keuangan yang baik sangat penting bagi kinerja keuangan perusahaan. Dengan mengelola sumber daya keuangan perusahaan dengan baik, perusahaan dapat mencapai tujuan dan target yang diinginkan serta meningkatkan kinerja keuangan UMKM.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja yakni dengan melakukan manajemen strategis yang baik. Hal ini, senada dengan penelitian Hanifah (2021) mengungkapkan bahwa keberhasilan suatu organisasi perusahaan dan lembaga pendidikan bukan hanya dari sumber daya. Sumber daya yang cukup dan sesuai dengan komponen-komponen yang dibutuhkan, namun tidak dapat dimanfaatkan dengan baik, maka perlu adanya manajemen strategi yang mampu semuanya. Pada akhirnya perspektif strategi baik dari dalam ke luar maupun dari luar ke dalam menjadi pendukung dari seluruh sumber daya. Sehingga, adanya perspektif strategi yang baik dapat menunjang kinerja dari UMKM tersebut.

Dilain sisi, kreativitas memegang peran penting dalam upaya-upaya baik dari individu maupun organisasi di dalam mengoptimalkan potensi diri untuk mengefektifkan kinerja dalam rangka memberikan kepuasan kepada semua *stakeholders*. Pemanfaatan sumber daya yang bukan

terbarukan, bahkan tidak terbatas adalah ide, gagasan, bakat atau talenta dan kreativitas. Untuk dapat bersaing di pasar global, industri tidak bisa hanya mengandalkan kualitas produk dan harga, tetapi harus bersaing berdasarkan inovasi dan kreativitas (Aysa, 2020).

Menurut penelitian Alimudin (2019) dan Pangestu (2021) mengungkapkan bahwa perspektif strategi dari dalam keluar dan dari luar kedalam mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diukur melalui kinerja keuangan. Namun, tidak dengan penelitian yang dilakukan oleh Nguyen (2023), yang meneliti tentang perspektif strategi, kreativitas dan kinerja keuangan menyebutkan bahwa perspektif dari dalam keluar berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan. Dari berbagai penelitian terdahulu yang membuahkan hasil berbeda, maka penelitian ini menjadikan perspektif strategi yang terdiri dari perspektif dari dalam ke luar dan perspektif dari luar ke dalam sebagai variabel independen, kreativitas organisasi sebagai variabel mediasi, dan kinerja keuangan sebagai variabel dependen. Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui apakah perspektif strategi berpengaruh terhadap kinerja keuangan melalui kreativitas organisasi sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Nguyen (2023) yang berjudul *Strategic perspectives, creativity, and financial performance in Vietnamese SME's*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, antara lain : 1) Objek yang digunakan oleh penelitian sebelumnya adalah seluruh Usaha Kecil Menengah (UKM) di Vietnam. Dalam penelitian ini, objek yang digunakan adalah Usaha Kecil Menengah yang terdaftar di Kota Solo, 2) Periode penelitian yang digunakan sebelumnya pada tahun 2022-2023, sedangkan penelitian ini periode yang digunakan adalah tahun 2024. Peneliti memilih UMKM di Kota Solo sebagai objek penelitian karena Kota Solo merupakan salah satu kota dari 5 Kabupaten/Kota yang menyumbang PDRB terbesar untuk Jawa Tengah. Dilain sisi, ada tahun 2023 pertumbuhan ekonomi di Kota Solo sebesar 5,57 persen dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi di tingkat nasional pada tahun 2023 sebesar 5,05 persen dan untuk tingkat Jawa Tengah pada tahun yang sama sebesar 4,98 persen. Ini menunjukkan bahwa Kota Solo merupakan salah satu Kota dengan perkembangan ekonomi yang baik yang mana hampir seluruh kegiatan perekonomiannya ditopang oleh UMKM (Fahyani, 2024).

Berdasarkan uraian yang telah dikaji, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : (i) apakah perspektif strategi dari dalam ke luar berpengaruh terhadap kreativitas organisasi?, (b) apakah perspektif strategi dari luar ke dalam berpengaruh terhadap kreativitas organisasi?, (c) apakah kreativitas organisasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan?, (d) apakah perspektif strategi dari dalam ke luar berpengaruh terhadap kinerja keuangan?, (e) apakah perspektif strategi dari luar ke dalam berpengaruh terhadap kinerja keuangan?, (f) apakah perspektif strategi dari dalam ke luar berpengaruh terhadap kinerja keuangan melalui kreativitas organisasi?, (g) apakah perspektif strategi dari luar ke dalam berpengaruh terhadap kinerja keuangan melalui kreativitas organisasi?.

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh perspektif strategi terhadap kinerja keuangan dan menguji apakah kreativitas dapat memediasi hubungan antara perspektif strategi terhadap kinerja keuangan. Sehingga, tujuan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut : (a) untuk menguji secara empiris

pengaruh perspektif strategi dari dalam ke luar terhadap kreativitas organisasi, (b) untuk menguji secara empiris pengaruh perspektif strategi dari luar ke dalam terhadap kreativitas organisasi, (c) untuk menguji secara empiris pengaruh kreativitas organisasi terhadap kinerja keuangan, (d) untuk menguji secara empiris pengaruh perspektif strategi dari dalam ke luar terhadap kinerja keuangan, (e) untuk menguji secara empiris pengaruh perspektif strategi dari luar ke dalam berpengaruh terhadap kinerja keuangan, (f) untuk menguji secara empiris pengaruh perspektif strategi dari dalam ke luar berpengaruh terhadap kinerja keuangan melalui kreativitas organisasi, dan (g) untuk menguji secara empiris pengaruh perspektif strategi dari luar ke dalam berpengaruh terhadap kinerja keuangan melalui kreativitas organisasi. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat teoritis yakni memberikan suumbangan pemikiran atau pengetahuan baru kepada pihak terkait dan dapat dijadikan sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat praktis yakni hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber referensi untuk UKM dalam strategi pengambilan keputusan bisnisnya.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1. Teori *Resource Based View* (RBV)**

Teori *Resource Based View* pertama kali dikemukakan oleh Wernerfelt (1984). Menyampaikan informasi tentang sumber daya perusahaan dapat membantu meningkatkan kinerja dan hasil operasional perusahaan. Sumber daya perusahaan dapat menjadi faktor penting untuk mencapai daya saing yang unggul dan berkelanjutan serta kinerja keuangan yang baik (Barney, 1991). Konsep inti dari *Teori Resource Based View* adalah pemahaman tentang keterkaitan antara sumber daya, kapabilitas, keunggulan dalam persaingan, dan profitabilitas, terutama dalam memahami cara untuk mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

### **2.2. Teori *Dynamic Capabilities View* (DCV)**

Teori *Dynamic Capabilities View* pertama kali dikembangkan oleh (Teece & Pisano, 1994), menurut mereka *dynamic capabilities* berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menciptakan, membentuk kembali, mengasimilasi pengetahuan dan keterampilan agar tetap berdiri kuat dalam lingkungan persaingan yang selalu berubah dengan cepat. Teece & Pisano (1994) mengatakan *dynamic capabilities* atau kapabilitas dinamis terdiri dari dua kata yang masing-masing memiliki makna, kata 'dinamis' merujuk pada kapasitas untuk memperbarui kompetensi agar dapat sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis. Respon inovatif sangat diperlukan disaat yang tepat karena tingkat perubahan teknologi sangat cepat, dan sifat persaingan dan pasar masa depan semakin sulit diprediksi. Di sisi lain, kata 'kemampuan' menekankan pada peran kunci manajemen strategis dalam menyesuaikan, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi kembali, sumber daya, dan kompetensi fungsional perusahaan secara tepat agar sesuai dengan kebutuhan lingkungan yang berubah-ubah. Sehingga secara garis besar kapabilitas dinamis adalah respon inovatif yang strategis dari perusahaan untuk menghadapi lingkungan yang berubah secara cepat dengan menyesuaikan sumber daya yang ada di dalam perusahaan tersebut.

### **2.3. Usaha Mikro Kecil Menengah**

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah diatur dalam Undang – Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah yang mana memiliki definisi masing – masing. Menurut

pasal 1 ayat 1, Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Pasal 1 ayat 2 mendefinisikan Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini. Sedangkan, definisi Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini (UU No. 20 Tahun 2008).

Klasifikasi UMKM di Indonesia diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (PP UMKM) pasal 35 hingga pasal 36. Bagi UMKM yang telah berdiri, klasifikasinya berdasarkan hasil penjualan tahunan. Diantaranya terdiri atas:

- a. Usaha Mikro memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp 2 miliar.
- b. Usaha Kecil memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2 miliar dan maksimal sampai 15 miliar
- c. Usaha Menengah memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 15 miliar dengan nominal maksimal sampai Rp 50 miliar.

Sementara, bagi UMKM yang baru akan didirikan, terdapat klasifikasi berdasarkan modal UMKM yang terdiri sebagai berikut:

- a. Usaha Mikro memiliki modal usaha maksimal Rp 1 miliar di luar tanah dan bangunan tempat usaha
- b. Usaha Kecil memiliki modal usaha lebih dari Rp 1 miliar dengan nominal maksimal sampai Rp 5 miliar di luar tanah dan bangunan tempat usaha.
- c. Usaha Menengah memiliki modal usaha lebih dari Rp 5 miliar dan maksimalnya sampai 10 miliar di luar tanah dan bangunan tempat usaha.

#### **2.4. Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan merupakan suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Kinerja keuangan perusahaan yang baik adalah pelaksanaan aturan-aturan yang berlaku sudah dilakukan secara baik dan benar (Fahmi, 2010). Kinerja keuangan dapat tercermin melalui pelaporan keuangan. Laporan keuangan (laporan tahunan) adalah laporan atau informasi yang menunjukkan posisi keuangan suatu perusahaan pada periode-periode tertentu. Tujuan pelaporan keuangan adalah menyediakan informasi laporan posisi keuangan adalah menyediakan informasi laporan posisi keuangan, kinerja keuangan perusahaan dan perubahan posisi keuangan yang menguntungkan untuk sejumlah besar pengguna dalam pengambilan keputusan ekonomi. Informasi ini digunakan sebagai pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan internal dan eksternal perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui efektivitas

operasional perusahaan, pengukuran kinerja perusahaan yang mana itu menjadi salah satu acuan metode atau pendekatan (Melania & Tjahjono, 2022)

### **2.5. Perspektif Strategi dari Dalam ke Luar**

Perspektif strategi dari dalam ke luar berpusat pada gagasan bahwa strategi perusahaan harus dibangun berdasarkan kekuatannya daripada peluang eksternal (Nguyen et al., 2023). Perusahaan yang sukses memiliki fokus pada pembangunan berbasis sumber daya yang kuat dari waktu ke waktu, yang memberikan akses terhadap peluang pasar yang terbuka dalam jangka menengah dan pendek. Mengidentifikasi kemampuan yang sulit untuk ditiru dan aset khusus yang harus diperoleh atau ditingkatkan perusahaan adalah dasar dari perumusan strategi. Hal ini memerlukan investasi besar dan pendekatan berwawasan ke depan yang mempunyai dampak besar terhadap budaya dan identitas organisasi. Penempatan posisi di pasar sangatlah penting, namun bersifat taktis dan dibatasi oleh strategi yang berorientasi pada sumber daya. Perspektif dari dalam ke luar menekankan sifat tantangan dan memakan waktu dalam mengembangkan kompetensi khusus atas sumber daya yang nyata, sehingga menjadikan sumber daya tersebut sebagai sumber keunggulan kompetitif yang lebih diinginkan. Meskipun demikian, kompetensi ini mungkin juga menjadi kaku, sehingga menghambat dunia usaha untuk mendapatkan akses terhadap peluang baru (Corvello et al., 2021). Perspektif dari dalam ke luar mendorong perusahaan untuk lebih dahulu membangun kompetensi unik mereka dan berupaya menemukan atau menciptakan pasar yang lebih sesuai daripada secara reaktif beradaptasi terhadap kondisi lingkungan saat ini yang tidak dapat diprediksi.

### **2.6. Perspektif Strategi dari Luar ke Dalam**

Perspektif strategi dari luar ke dalam menyoroti pentingnya mempertimbangkan lingkungan eksternal ketika menentukan strategi organisasi (Whitler & Puto, 2020). Keberhasilan bisnis tergantung pada pasar yang mendorong mereka untuk beradaptasi dengan peluang dan tantangan pasar. Fokus utama adalah memenuhi kebutuhan pelanggan dan mengatasi persaingan (Varadarajan, 2020). Perspektif ini menekankan pentingnya memahami kebutuhan, kompetensi, posisi, dan tujuan semua pelaku pasar atau industri yang signifikan. Meskipun sumber daya dan aktivitas perusahaan sangatlah penting, ahli strategi dari luar ke dalam memandang sumber daya dan aktivitas tersebut sebagai hambatan potensial terhadap kemampuan perusahaan dalam menjalankan strategi bisnis yang optimal. Maka dari itu, perspektif dari luar ke dalam menekankan pengembangan perspektif strategis yang menekankan pada posisi pasar dan memahami serta merespons perkembangan eksternal.

### **2.7. Kreativitas Organisasi**

Kreativitas didefinisikan sebagai bagaimana individu menggenerasi ide-ide baru dan berguna (Aenurohman et al., 2020). Individu merupakan faktor utama dari setiap ide baru dalam organisasi, termasuk UMKM. Kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru yang membawa nilai dikenal sebagai kreativitas organisasi (Nguyen et al., 2023). Secara simultan kreativitas dan inovasi juga mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dalam upaya meningkatkan kinerja UKM. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Anjaningrum & Sidi (2018) yang menemukan bahwa kreativitas dan inovasi baik secara

parsial maupun bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan keberhasilan usaha.

## **2.8. Penelitian Terdahulu**

Mardiyanto, (2019) mengungkapkan bahwa perspektif dari dalam ke luar berpengaruh positif terhadap kreativitas organisasi, dikarenakan pengaruh negatif ini terjadi karena dalam dunia perbankan penerapan strategi pengambilan resiko adalah faktor yang sangat sensitif, dalam hal ini sesuai dengan aspek kehati-hatian (*prudential banking*).

Heryani et al., (2020) mengungkapkan bahwa perspektif dari luar ke dalam berpengaruh positif, peluang dan tantangan pada pengembangan industri kreatif untuk inovasi diidentifikasi ke dalam lingkungan eksternal. Faktor eksternal yang ada selanjutnya diidentifikasi dengan analisis matriks *External Factor Evaluation* (EFE), hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan industri kreatif untuk inovasi mampu memanfaatkan peluang untuk mengatasi tantangan.

Kalil & Aenurohman, (2020) mengungkapkan bahwa kreativitas ditemukan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja usaha baik secara parsial dan simultan. Kreativitas juga memiliki hubungan yang kuat terhadap keberhasilan usaha.

Pangestu, (2021) mengungkapkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran atau perspektif dari dalam ke luar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Setiap UMKM yang ada harus menciptakan inovasi-inovasi baru untuk bisa berkembang dan memperhatikan setiap tren yang sedang terjadi agar bisa menjaga ataupun meningkatkan kinerja keuangan sehingga meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Kiswara, (2019) mengungkapkan bahwa pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan atau dapat dikatakan perspektif dari luar ke dalam berpengaruh positif, dan mampu menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang baik.

Arshad et al., (2023) melalui analisisnya menyatakan sumber daya tak berwujud, khususnya kemampuan inovasi dan modal intelektual, merupakan faktor yang menentukan pertumbuhan berkelanjutan dan dianggap sebagai kemampuan internal perusahaan.

Nguyen et al., (2023) mengungkapkan bahwa kreativitas memediasi hubungan antara perspektif dari luar ke dalam dan kinerja keuangan, temuan ini menyoroti pentingnya kreativitas organisasi sebagai mekanisme penting yang melalui pendekatan strategis tertentu dapat mempengaruhi kinerja keuangan.

## **2.9. Pengembangan Hipotesis**

### **2.9.1. Pengaruh Perspektif Strategi Dari Dalam Ke Luar Terhadap Kreativitas Organisasi**

Pemanfaatan sumber daya yang bukan terbarukan, bahkan tidak terbatas adalah ide, gagasan, bakat atau talenta dan kreativitas. Nilai ekonomi dari suatu produk atau jasa di era kreatif tidak hanya ditentukan oleh bahan baku atau sistem produksi seperti pada era industry, tetapi lebih kepada pemanfaatan kreativitas dan penciptaan inovasi melalui perkembangan teknologi yang semakin pesat. Industri tidak dapat lagi bersaing di pasar global dengan hanya mengandalkan harga atau kualitas produk, tetapi harus bersaing berdasarkan inovasi dan kreativitas (Aysa, 2020).

Teori RBV berpendapat bahwa untuk mempertahankan keunggulan bersaing terletak pada kepemilikan sumber daya kunci, yaitu sumber daya yang memiliki ciri-ciri seperti nilai, hambatan untuk duplikasi. Keunggulan dapat diperoleh jika perusahaan secara efektif mengoptimalkan sumber daya ini (Dasuki, 2021). Sejalan dengan pernyataan Syahbudi (2021) dalam bukunya, bahwasannya sumber daya utama dalam ekonomi kreatif adalah kreativitas (*creativity*) yang didefinisikan sebagai kapasitas atau kemampuan untuk menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang unik, menciptakan solusi dari suatu masalah atau melakukan sesuatu yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas organisasi sangat dipengaruhi oleh peningkatan sumber daya dari dalam, kebebasan berpendapat dan pengembangan ide-ide kreatif menjadi salah satu strateginya. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H1: Perspektif strategi dari dalam ke luar berpengaruh positif terhadap kreativitas organisasi**

### **2.9.2. Pengaruh Perspektif Strategi Dari Luar Ke Dalam Terhadap Kreativitas Organisasi**

Kegiatan industri dapat meningkatkan nilai (*value*), sehingga menghasilkan rantai pasok tetap berjalan lancar. Sangat penting bagi industri untuk mencari strategi baru mengenai perspektif strategi dari luar untuk bertahan dalam iklim bisnis yang kompetitif dan berubah-ubah saat ini (Heryani et al., 2020). Dalam sebuah studi, Miraza & Hafaz, (2020) menjelaskan bahwa ketidakpastian pasar sebagai tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi pada lingkungan bisnis yang membawa dampak langsung terhadap kreativitas organisasi. Ketika ketidakpastian ini tidak dikelola secara benar maka kemungkinan besar daya saing organisasi dan kemampuan kreativitas bisa terganggu sehingga proses inovasi bisa menjadi terhambat. Ketidakpastian persaingan bukanlah situasi terburuk yang dihadapi pelaku usaha apabila mereka dapat mengarahkan seluruh kekuatan dan mengoptimalkan kreativitas berfikirnya untuk mendorong kemampuan inovasi dan kinerja (Darvishmotevali et al., 2020).

Menurut Ferreira et al., (2019) DCV didefinisikan sebagai orientasi perilaku perusahaan yang terus-menerus terhadap mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, memperbarui dan menciptakan kembali sumber daya dan kemampuannya dan yang paling penting meningkatkan dan merekonstruksi kemampuan intinya yaitu respon terhadap perubahan lingkungan, supaya dapat mengoptimalkan kreativitas organisasi. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H2: Perspektif strategi dari luar ke dalam berpengaruh positif terhadap kreativitas organisasi**

### **2.9.3. Pengaruh Kreativitas Organisasi Terhadap Kinerja Keuangan**

Kreativitas ditemukan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja usaha. Pernyataan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kalil & Aenurohman (2020) melalui penelitiannya pada UKM di Kota Semarang, bahwasannya kreativitas dan inovasi produk yang tinggi akan memiliki kemampuan dalam mencapai kinerja usaha yang tinggi pula. Suwaidi et al. (2021) Melalui analisis literatur 17 penelitian yang dilakukan di berbagai negara menemukan bahwa mayoritas penelitian mengaitkan inovasi dan kreativitas dengan kinerja berkelanjutan bisnis UMKM.

Kemampuan untuk menghasilkan dan menerapkan ide baru yang membawa nilai dianggap sebagai pendorong utama keunggulan kompetitif, seperti yang ditekankan oleh teori RBV dan DCV, perusahaan yang mengutamakan kreativitas organisasi kemungkinan besar akan meningkatkan kinerja keuangan (Nguyen et al., 2023). Sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Expósito & Sanchis-Llopis (2019) di Spanyol menemukan bahwa inovasi dan kreativitas memiliki dampak positif pada kinerja UMKM dari sisi keuangan dan operasional, namun dampak ini sangat tergantung pada indikator kinerja yang digunakan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

### **H3: Kreativitas organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan**

#### **2.9.4. Pengaruh Perspektif Strategi Dari Dalam Ke Luar Terhadap Kinerja Keuangan**

Selain sebagai penentu keputusan, para manajer harus dapat menumbuhkan kompetensi pada karyawan dan focus terhadap proses strategi dari dalam ke luar, menurut Pangestu (2021), pada perspektif dari dalam ke luar, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal dimana perusahaan harus melakukannya dengan baik, karena proses tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian sesuai yang diharapkan pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya terhadap proses strategi dari dalam ke luar yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran sebagai dasar untuk menilai kinerja dan kompetensi tersebut. Alimudin et al., (2019), didalam penelitiannya menyatakan bahwa perspektif strategi dari dalam ke luar berpengaruh positif, dalam penelitian tersebut menyatakan UMKM membutuhkan karyawan yang kompeten dari adanya pelatihan dan pembelajaran yang dapat memberikan komitmen dan produktivitas dalam meningkatkan layanan kepada pelanggan melalui inovasi produk/jasa. Menemukan bahwa Kompetensi SDM UKM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM di Surabaya.

Berkaitan dengan pendekatan teori RBV, teori RBV merupakan kekayaan milik perusahaan baik yang bersifat fisik maupun non fisik, dimana untuk dapat mencapai keunggulan yang berkelanjutan maka sumber daya haruslah mempunyai karakteristik sulit untuk ditiru dan tidak mudah untuk digantikan (Dasuki, 2021). Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

### **H4: Perspektif strategi dari dalam ke luar berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan**

#### **2.9.5. Pengaruh Perspektif Strategi Dari Luar Ke Dalam Terhadap Kinerja Keuangan**

Menurut Sentigo & Hidayatullah (2019), faktor eksternal akan mempengaruhi penentuan arah tindakan strategi dari luar ke dalam yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Faktor eksternal meliputi lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional. Lingkungan jauh seperti ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi. Lingkungan industri seperti hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan produk pengganti dan persaingan kompetitif. Sedangkan, lingkungan operasional meliputi pesaing, pembeli kredit, pelanggan, pasar tenaga kerja serta pemasok. Peningkatan kinerja UKM tidak terlepas dari peran dinas pemerintahan serta lembaga yang memfasilitasi pemberian bantuan peralatan ataupun media untuk

proses keseluruhan dari segi bahan baku, proses produksi, serta pemasaran. Oleh karena itu, UKM dapat lebih kreatif dalam menghasilkan produk-produk unggulan yang berkualitas.

Kemampuan dinamis atau DCV mengoptimalkan adaptasi terhadap lingkungan dan merespon keinginan pasar menjadi faktor penentu peningkatan kinerja keuangan (Ferreira et al., 2019). Sejalan dengan penelitian Kiswara, (2019), didalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa perspektif dari luar ke dalam mempengaruhi kinerja perusahaan yang menjelaskan bahwa faktor pemasaran yang berfokus kepada pelanggan merupakan salah satu faktor yang paling banyak mempengaruhi kinerja UMKM. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H5: Perspektif dari luar ke dalam berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan**

#### **2.9.6. Pengaruh Perspektif Strategi Dari Dalam Ke Luar Terhadap Kinerja Keuangan Melalui Kreativitas Organisasi**

Arshad et al., (2023), menyatakan bahwa kinerja UKM dipengaruhi signifikan oleh kemampuan inovasi dan modal intelektual mereka. Analisis menunjukkan bahwa sumber daya tak berwujud, khususnya kemampuan inovasi dan modal intelektual, merupakan faktor yang menentukan pertumbuhan berkelanjutan dan dianggap sebagai kemampuan internal perusahaan.

Teori RBV membahas mengenai sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut dapat mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Perusahaan akan unggul dalam persaingan usaha dan mendapatkan kinerja keuangan yang baik dengan cara memanfaatkan kreativitas organisasi dan aset-aset strategis yang penting (aset-aset berwujud dan tidak berwujud) (Dasuki, 2021). Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H6: Perspektif dari dalam ke luar berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan melalui kreativitas organisasi**

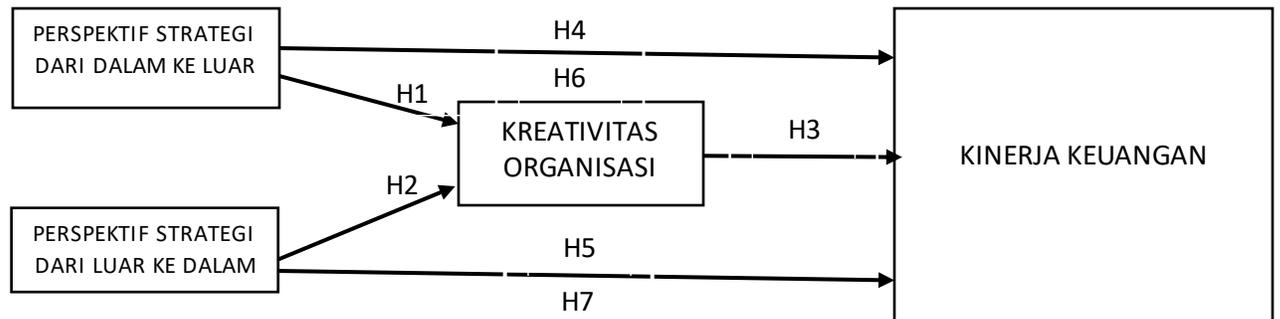
#### **2.9.7. Pengaruh Perspektif Strategi Dari Luar Ke Dalam Terhadap Kinerja Keuangan Melalui Kreativitas Organisasi**

Perubahan lingkungan memaksa perusahaan harus memiliki strategi untuk dapat mencapai posisi yang menguntungkan. Nguyen et al., (2023), menyatakan bahwa kreativitas organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan dan bertindak sebagai mediator antara perspektif dan kinerja keuangan, menurutnya bisnis yang sukses didorong oleh pasar, dan mereka mengutamakan adaptasi terhadap peluang dan ancaman pasar, dengan penekanan pada kepuasan kebutuhan pelanggan dan memenuhi tantangan kompetitif. Dengan melibatkan pelanggan, terutama pelanggan utama dalam proses kreativitas, UKM yang berorientasi luar ke ddalam meningkatkan kemungkinan kesuksesan pasar.

Teori DCV menekankan peningkatan respon terhadap perubahan lingkungan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Kemampuan dinamis membantu pengembangan khusus seperti kreativitas organisasi, yang lebih mungkin meningkatkan kinerja dan daya saing (Ferreira et al., 2019). Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H7: Perspektif dari luar ke dalam berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan melalui kreativitas organisasi**

## 2.10. Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

## 3. Metodologi Penelitian

### 3.1. Populasi dan Sampel

Populasi yang menjadi objek dalam penelitian ini sebanyak 11.157 UKM yang ada di Kota Solo. Data ukm diperoleh dari Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perindustrian (Dinkop UKM Perin) Kota Solo tahun 2023. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *simple random sampling* yaitu metode pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut (Sumargo, 2020). Jumlah sampel yang akan menjadi target penelitian ditentukan menggunakan rumus Slovin yaitu :

$$n = \frac{N}{N e^2 + 1}$$

#### Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Presisi atau tingkat penyimpangan yang diinginkan

Dalam rumus slovin terdapat dua ketentuan untuk menentukan toleransi kesalahan, yaitu (Sugiyono, 2013):

1. Nilai  $e = 10\%$  (0,1) apabila populasi dalam jumlah yang besar. Populasi besar cenderung lebih variatif, sehingga *margin of error* yang lebih kecil (10%) lebih dapat diterima untuk menjaga representativitas sampel.
2. Nilai  $e = 20\%$  (0,2) apabila populasi dalam jumlah yang kecil. Hal ini dikarenakan *margin of error* yang lebih besar (20%) masih dapat diterima karena variasi dalam populasi cenderung lebih rendah. Dalam konteks populasi kecil, sampel yang lebih kecil dengan toleransi kesalahan yang lebih besar masih dapat memberikan gambaran yang cukup akurat.

### 3.2. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan berupa keusioner kepada pemilik atau pengelola UKM. Kuesioner dibagikan kepada UKM di Kota Solo.

Kuesioner ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi :

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Netral
4. Setuju
5. Sangat setuju

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

**Tabel 1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Perspektif Strategi Dari Luar Ke Dalam (X1)	1. Sumber daya melebihi pasar	1. Kepemilikan sumber daya 2. Memiliki teknologi baru 3. Menciptakan pasar baru	Likert 1-5
	2. Didorong oleh kekuatan (potensi internal)	1. Peningkatan kekuatan dari internal Perusahaan 2. Mengutamakan potensi Internal	
	3. Basis sumber daya & system aktivitas	1. Memiliki sumber daya yang bagus 2. Aktivitas usaha yang tertata	
	4. Adaptasi lingkungan	1. Beradaptasi dengan perubahan lingkungan 2. Memahami perubahan lingkungan yang terjadi	
	5. Mencapai sumber daya yang berbeda	1. Memiliki berbagai sumber daya 2. Mengelola sumber daya yang berbeda	
	6. Membangun basis sumber daya	1. Mendapatkan pemasok sumber daya 2. Memiliki pemasok Utama dan Pemasok Cadangan	
	7. Penentuan posisi eksternal	1. Posisi dalam persaingan 2. Menjadi pilihan utama di pasar	
	8. Sumber daya yang unggul dan hambatan penuruan	1. Sumber daya yang unggul 2. Menjadi yang paling unggul di pasar	
Perspektif Strategi Dari Luar Ke Dalam (X2)	1. Pasar atas sumber daya	1. Menguasai pasar sumber daya 2. Riset untuk Peluang pasar baru	Likert 1-5

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	2. Didorong oleh peluang (potensi eksternal)	1. Memahami peluang dipasar 2. Memanfaatkan peluang di pasar	
	3. Permintaan pasar & struktur industri	1. Memahami permintaan pasar 2. Merespon permintaan pasar	
	4. Adaptasi terhadap lingkungan	1. Memahami kondisi lingkungan internal 2. Beradaptasi dengan lingkungan internal	
	5. Mencapai posisi yang menguntungkan	1. Posisi yang kuat dipasar 2. Memiliki keunggulan kompetitif	
	6. Penentuan posisi eksternal	1. Posisi yang bagus di internal Perusahaan 2. Mengetahui posisi dalam persaingan	
	7. Memperoleh sumber daya yang diperlukan	1. Memperoleh sumber daya yang dibutuhkan 2. Memiliki lebih dari satu sumber daya	
	8. Hambatan daya tawar dan mobilitas	1. Mampu menghadapi hambatan mobilitas 2. Mampu mempertinggi daya tawar	
Kinerja Keuangan (Y)	1. Pertumbuhan Pendapatan	1. Usaha untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan 2. Mengupayakan peningkatan keuangntungan	Likert 1-5
	2. Pengurangan atau penghematan biaya	1. Efisiensi dalam usaha 2. Menurunkan biaya usaha	
	3. Peningkatan penggunaan asset serta peningkatan nilai pelanggan	1. Memanfaatkan asset Perusahaan 2. Meningkatkan nilai pelanggan	
Kreativitas Organisasi (Z)	1. Kebebasan berekspresi	1. Kesempatan untuk berkreasi dan berekspresi 2. Kesempatan untuk memunculkan ide kreatif	Likert 1-5
	2. Keterlibatan dalam tantangan	1. Bersedia menghadapi tantangan usaha 2. Mampu menghadapi tantangan usaha	
	3. Dukungan atas ide-ide	1. Memberi dukungan terhadap ide positif 2. Memotivasi karyawan untuk memunculkan ide baru	

### **3.4. Metode Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan metode kuesioner yang disebarakan kepada pelaku UMKM di Kota Solo. Data dari hasil kuesioner tersebut dilakukan uji validitas data dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 4.0 PLS merupakan metode analisis data yang penyelesaiannya berbasis varian yang dapat melakukan pengujian model pengukuran dan pengujian model struktural secara bersamaan. SEM memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang cukup kuat dikarenakan tidak berdasar pada banyak asumsi (Musyaffi et al., 2022). Penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada sebagian pemilik UKM yang ada di Kota Solo. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung ke pemilik UKM. Setelah kuesioner disebar kemudian dilakukan uji analisis data data, yaitu:

#### **3.4.1. Statistik Deskriptif**

Statistik Deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, dan range (Ghozali, 2021).

#### **3.4.2. Alat Analisis Data**

Analisis SmartPLS dalam penelitian ini terdiri dari dua komponen model yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

#### **3.4.3. Model pengukuran (*Outer Model*)**

##### **3.4.3.1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur validitas dari suatu pertanyaan dalam kuesioner. Uji validita memeriksa hubungan antara jawaban responden terhadap setiap item dengan total jawaban responden dari seluruh pertanyaan. Dalam uji validitas terdapat dua uji validitas yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan

- a. Uji validitas konvergen dalam konteks analisis faktor dapat dinilai dari nilai loading factor dan nilai Average Variance Extracted (AVE) dimana untuk kriteria loading factor sendiri nilai  $> 0,70$  untuk setiap indikator konstruk. Apabila nilai loading factor antara  $0,60 - 0,70$  masih dapat diterima, meskipun kurang kuat dari  $0,70$ . Sedangkan untuk nilai AVE nilai harus  $> 0,50$ . AVE mengukur sejauh mana variabilitas dalam indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk dapat dijelaskan. Jika nilai  $> 0,50$  menunjukkan bahwa konstruk tersebut telah menghasilkan sebagian besar variable variasi dalam indikator yang digunakan (Ghozali, 2021).
- b. Uji validitas diskriminan menjelaskan mengenai pernyataan yang dapat mengungkapkan indikator dapat diukur dan hasil tersebut dapat digeneralisasikan. Uji validitas diskriminan dapat diterima jika nilai cross loading setiap variabel  $> 0,70$  (Ghozali, 2021).

##### **3.4.3.2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui adanya kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab item dalam suatu indicator variabel. Uji reliabilitas yang menggunakan PLS akan terdapat dua metode yaitu melalui *cronbach alpha* dan *composite reliability*, dengan nilai *cronbach alpha* lebih cenderung *under estimate* dalam mengukur reliabilitas, sedangkan *composite reliability* berasumsi estimasi parameter akurat  $> 0,70$  *confirmatory* dan nilai  $0,60 - 0,70$  dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Ghozali, 2021).

### **3.4.4. Model Pengukuran (*Inner Model*)**

#### **3.4.4.1. Uji R-Square**

Uji R-square digunakan dalam menjelaskan variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Apabila nilai R-square 0,67 atau lebih dari 0,67 maka kuat, sedangkan 0,33 (medium atau moderat), dan 0,19 (lemah).

#### **3.4.4.2. Uji Hipotesis**

Uji hipotesis digunakan agar mengetahui semua variabel memiliki keterkaitan pada hipotesis sebelumnya atau menolak hipotesis. Nilai *p-value* dengan alfa 5% yaitu  $< 0,05$  sedangkan nilai t-tabel dengan alfa 1,96. Dimana hipotesis mempunyai pengaruh signifikan jika nilai t-statistik  $> 1,96$  dengan nilai *p-value*  $< 0,05$ . Serta hipotesis tidak mempunyai pengaruh signifikan jika nilai t-statistik  $< 1,96$  dengan nilai *p-value*  $> 0,05$ .

#### **3.4.4.3. Uji Mediasi**

Uji mediasi adalah uji untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel independent terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Pengaruh langsung terjadi apabila satu variabel memengaruhi variabel lainnya tanpa adanya variabel yang memediasi kedua variabel tersebut. Sedangkan pengaruh tidak langsung apabila terdapat variabel yang memediasi hubungan kedua variabel tersebut. Jika VAF  $> 80\%$  maka full mediasi, jika VAF 20% - 80% maka mediasi parsial, dan VAF  $< 20\%$  maka tidak ada pengaruh mediasi (Ghozali, 2021).