

**DIGITALIZATION AS A MODERATOR IN MSME MANAGEMENT, PLANNING,
AND FINANCIAL PERFORMANCE**

**DIGITALISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI DALAM KINERJA
MANAJERIAL, PERENCANAAN KEUANGAN, DAN KINERJA KEUANGAN
UMKM**

Rian Rahmat Ramadhan¹, Almuluk Fajar Zuhri^{2*}
Universitas Muhammadiyah Riau^{1,2}

rianrahmatramadhan@umri.ac.id¹, almulukfajarzuhri@gmail.com^{2*}

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of management performance and financial planning on the financial performance of MSMEs, with digitalization as a moderating variable. The research was conducted on MSMEs in the food and beverage sector in Pekanbaru City using a quantitative approach. Data were collected through a structured questionnaire distributed to 100 business owners and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 4.0. The results show that management performance and financial planning have a significant positive effect on financial performance. Digitalization also has a significant direct effect on financial performance. However, it does not significantly moderate the relationship between management performance or financial planning and financial performance. These findings suggest that digitalization, while beneficial, is not yet fully leveraged by MSMEs as a strategic moderator. This study contributes to both theory and practice by offering new insights into the role of digital transformation in improving MSME performance.

Keywords: Digitalization, Management Performance, Financial Planning, Financial Performance, PLS-SEM.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kinerja manajerial dan perencanaan keuangan terhadap kinerja keuangan UMKM, dengan digitalisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan pada UMKM sektor makanan dan minuman di Kota Pekanbaru dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang dibagikan kepada 100 pemilik usaha, dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajerial dan perencanaan keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Digitalisasi juga berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja keuangan. Namun, digitalisasi tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara kinerja manajerial atau perencanaan keuangan terhadap kinerja keuangan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi bermanfaat, UMKM belum secara optimal memanfaatkannya sebagai faktor strategis. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis terhadap pengembangan strategi peningkatan kinerja UMKM di era digital.

Kata Kunci: Digitalisasi, Kinerja Manajemen Perencanaan Keuangan, Perencanaan Keuangan, PLS-SEM.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia dengan kontribusi lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional serta menyerap lebih dari 97% total tenaga kerja. Di Kota Pekanbaru, UMKM khususnya pada sektor makanan dan minuman memegang peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah. Namun demikian,

meskipun memiliki peran strategis, sebagian besar UMKM masih menghadapi kendala dalam mencapai kinerja keuangan yang berkelanjutan. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kondisi tersebut adalah lemahnya kinerja manajerial serta belum optimalnya perencanaan keuangan yang sistematis.

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek kehidupan,

termasuk sektor bisnis. Bagi UMKM, digitalisasi menjadi strategi penting dalam meningkatkan daya saing dan mempertahankan eksistensi di pasar. Transformasi digital menuntut pelaku usaha untuk mengadopsi pendekatan baru serta mengintegrasikan teknologi dalam seluruh aktivitas bisnis, mulai dari manajemen hingga operasional (Ukko et al., 2019).

Menurut Lianti et al., (2024), mengatakan bahwa berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajerial dan perencanaan keuangan merupakan faktor internal yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan UMKM. Kinerja manajerial yang kuat mendukung efisiensi pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar. Sementara itu, perencanaan keuangan membantu pelaku usaha dalam merancang strategi jangka pendek dan jangka panjang yang terukur. Namun, implementasi strategi internal tersebut masih belum merata, khususnya pada UMKM skala mikro di daerah.

Di sisi lain, digitalisasi menawarkan peluang untuk memperkuat strategi internal tersebut. Digitalisasi terbukti mampu meningkatkan efisiensi transaksi, akurasi pelaporan keuangan, serta keterlibatan pelanggan (Rahmayana et al., 2023). Meskipun demikian, peran digitalisasi sebagai variabel moderasi dalam memperkuat hubungan antara strategi internal dan kinerja keuangan menunjukkan hasil yang belum konsisten dalam berbagai penelitian, khususnya pada konteks UMKM di wilayah berkembang.

Zaharman (2025), menemukan bahwa digitalisasi tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara strategi internal dan kinerja keuangan UMKM di Provinsi Riau. Transformasi digital bersifat dinamis dan terus berkembang,

sehingga memungkinkan UMKM untuk mengeksplorasi potensi teknologi baru sebagai bagian dari strategi bisnis digital (Chuang & Lin, 2015).

Perkembangan ini memerlukan dukungan sistem keuangan yang kuat guna meminimalkan risiko, meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya, serta memperluas akses terhadap investasi (Zequiraj et al., 2020).

Selain itu, tingkat pemahaman teknologi pemilik usaha memegang peranan strategis dalam adopsi teknologi yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja ekonomi dan keuangan UMKM. Debarliev et al., (2022), menegaskan bahwa pengelolaan keuangan yang efektif merupakan kunci dalam menjalankan bisnis secara efisien. Dalam konteks ini, kemampuan UMKM untuk merespons perubahan dan menyerap pengetahuan baru terkait digitalisasi menjadi faktor penting dalam menjaga daya saing (Zuhroh et al., 2025a).

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merujuk pada kemampuan perusahaan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya internal secara efektif untuk mencapai tujuan bisnis. Dalam konteks UMKM, kapabilitas manajerial yang kuat menjadi kunci dalam merespons dinamika pasar, menjaga daya saing, serta mempertahankan keberlanjutan keuangan.

Menurut dari Laguir et al., (2019) menegaskan bahwa kinerja manajerial mendukung keberlanjutan perusahaan melalui kemampuan dalam memonitor dan mengelola standar lingkungan dan sosial. Selain itu, sistem manajemen menyediakan informasi penting untuk mendukung proses pengambilan keputusan, termasuk perencanaan,

penganggaran, dan evaluasi kinerja. Zuhroh et al., (2025), menyatakan bahwa kinerja manajerial menjadi tulang punggung keputusan strategis dan operasional yang berdampak langsung terhadap hasil keuangan melalui koordinasi dan pengendalian internal yang efektif.

Pada tataran perkembangan lokal, UMKM di Kota Pekanbaru memperlihatkan akselerasi pertumbuhan yang semakin nyata, yang mengindikasikan peningkatan peran sektor ini dalam perekonomian daerah. Pangestu, (2021) menekankan bahwa manajemen strategis dan sistem pengendalian internal memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja keuangan UMKM, terutama pada masa krisis seperti pandemi COVID-19. Temuan ini diperkuat oleh studi internasional yang dilakukan oleh (Nam & Luu, 2022) yang menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia—khususnya kepemimpinan, efisiensi pengambilan keputusan, serta koordinasi internal berpengaruh positif terhadap inovasi dan kinerja operasional UMKM di negara berkembang.

Secara keseluruhan, temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa indikator utama kinerja manajerial meliputi kualitas perencanaan, ketepatan penyusunan anggaran, efektivitas kepemimpinan, pengawasan keuangan, serta integrasi sistem internal untuk mendukung keselarasan strategi organisasi. Berdasarkan temuan tersebut, kinerja manajerial diposisikan sebagai kapabilitas internal yang bernilai dalam kerangka Resource-Based View (RBV). Apabila dimanfaatkan secara optimal, kinerja manajerial memungkinkan UMKM memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui peningkatan kualitas keputusan strategis dan operasional. Dengan

demikian, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.

Perencanaan keuangan

Perencanaan keuangan merupakan fungsi manajerial penting yang memungkinkan perusahaan mengantisipasi tantangan ekonomi, menyelaraskan strategi operasional, serta memanfaatkan sumber daya secara efisien (Neilson, 2024). Dalam konteks UMKM, perencanaan keuangan merujuk pada penerapan sistematis strategi dan alat keuangan untuk mengelola sumber daya di tengah kondisi pasar yang tidak pasti (Mang'ana et al., 2024).

Empat dimensi utama perencanaan keuangan meliputi penganggaran dan pengendalian keuangan, praktik akuntansi, keputusan penganggaran modal, serta manajemen modal kerja (Nkundabanyanga et al., 2017). Komponen-komponen tersebut merepresentasikan praktik keuangan yang terstruktur dan berperan dalam membantu UMKM mengelola risiko, mengoptimalkan alokasi sumber daya, serta meningkatkan capaian kinerja keuangan. Sriningsih et al., (2024) menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan keuangan UMKM juga sangat ditentukan oleh efektivitas praktik akuntansi serta kedisiplinan dalam pengendalian modal kerja yang secara simultan berkontribusi terhadap stabilitas usaha dan pertumbuhan jangka panjang. Sejalan dengan penemuan Ebhota et al., (2024), menemukan adanya hubungan positif yang kuat antara perencanaan keuangan dan kinerja keuangan, yang mengindikasikan bahwa UMKM yang menerapkan perencanaan keuangan secara terstruktur cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih unggul.

Berdasarkan temuan tersebut, serta

selaras dengan kerangka Resource-Based View (RBV), perencanaan keuangan diposisikan sebagai kapabilitas internal strategis yang memungkinkan UMKM memperoleh keunggulan kompetitif melalui kemampuan antisipatif terhadap kondisi keuangan serta mekanisme pengendalian yang efektif. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Perencanaan keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.

Digitalisasi

Digitalisasi dipandang sebagai sumber daya strategis dalam kerangka Resource-Based View (RBV). Apabila selaras dengan kapabilitas inti organisasi, digitalisasi berpotensi meningkatkan responsivitas UMKM terhadap dinamika pasar, memperbaiki efisiensi operasional, serta mendorong pencapaian kinerja keuangan yang lebih unggul. Namun demikian, efektivitas digitalisasi sangat bergantung pada tingkat kesiapan organisasi dalam mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis.

Bahtiar et al., (2025) menemukan bahwa sebagian besar UMKM di Indonesia masih menghadapi berbagai hambatan dalam adopsi digital akibat keterbatasan infrastruktur dan rendahnya kesiapan teknologi, yang pada akhirnya menghambat pemanfaatan teknologi digital untuk peningkatan kinerja. Sejalan dengan temuan, Yulia Zahra, (2025) menekankan pentingnya literasi digital dan kepemimpinan digital, dengan menegaskan bahwa tanpa pemimpin yang kompeten dan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan digital yang memadai, teknologi yang paling canggih sekalipun tidak dapat dimanfaatkan secara optimal untuk memperkuat kapabilitas bisnis.

Digitalisasi merupakan inisiatif

strategis yang bertujuan mengintegrasikan teknologi ke seluruh area operasional bisnis guna meningkatkan efisiensi, mendorong inovasi, dan memperkuat daya saing (McLaughlin, 2017). Istilah Digitalisasi juga mencakup integrasi berbagai elemen teknologi—baik yang bersifat sederhana maupun kompleks—yang perlu diselaraskan untuk membuka potensi baru, menciptakan produk dan layanan inovatif, serta mentransformasi model bisnis (Dyba & Di Maria, 2024). Melalui digitalisasi, UMKM dapat memperoleh berbagai manfaat, antara lain penurunan biaya operasional, peningkatan produktivitas karyawan, optimalisasi rantai pasok, serta peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan (Mao & Wang, 2024).

Oleh karena itu, digitalisasi tidak hanya dipahami sebagai adopsi alat digital semata, melainkan sebagai transformasi strategis yang mendorong inovasi dan daya saing usaha. Berdasarkan landasan teoritis tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Digitalisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.

H4: Kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan UMKM dengan digitalisasi sebagai variabel moderasi.

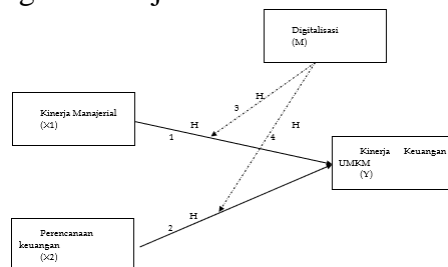
H5: Perencanaan keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan UMKM dengan digitalisasi sebagai variabel moderasi.

Kinerja keuangan merefleksikan seperangkat pengetahuan dan keterampilan pengelolaan keuangan yang berfungsi sebagai aset penting dalam mendukung pertumbuhan UMKM. UMKM yang memiliki tingkat literasi keuangan yang memadai cenderung mampu mengambil keputusan keuangan secara lebih efektif serta mengalami tingkat kesalahan manajerial yang lebih rendah

dibandingkan dengan usaha yang memiliki keterbatasan pengetahuan keuangan (Hasan et al., 2021). Pengetahuan keuangan itu sendiri merupakan bentuk modal manusia yang berkembang sepanjang siklus kehidupan dan mempengaruhi kemampuan individu dalam mengelola pendapatan, pengeluaran, serta tabungan secara efisien. Menurut Al-shami et al., (2024), pengetahuan ini terbentuk dan berkembang melalui interaksi sosial serta pertukaran informasi dalam jejaring organisasi dan komunitas.

Dalam konteks pengukuran kinerja, Ebhota et al., (2024) mengidentifikasi sejumlah indikator kinerja keuangan utama yang meliputi efektivitas pengelolaan anggaran, efisiensi keuangan, integrasi digital, serta pemanfaatan big data secara strategis. Komponen-komponen tersebut secara kolektif berkontribusi dalam meningkatkan capaian keuangan serta keberlanjutan organisasi.

Ditinjau dari perspektif Resource-Based View (RBV), kinerja keuangan merepresentasikan hasil akhir dari sejauh mana perusahaan mampu mengoptimalkan kapabilitas internalnya—seperti kinerja manajerial, perencanaan keuangan, dan sumber daya digital—dalam menciptakan serta mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Menurut Sekaran, (2022), populasi didefinisikan sebagai keseluruhan

elemen yang menjadi objek penelitian, sedangkan teknik pengambilan sampel merupakan proses identifikasi karakteristik populasi yang relevan serta upaya memastikan keterwakilannya dalam sampel yang dipilih. Dalam probability sampling, setiap elemen populasi memiliki peluang yang diketahui dan tidak nol untuk terpilih sebagai sampel, sedangkan dalam non-probability sampling peluang tersebut tidak ditentukan secara pasti. Penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling, khususnya purposive sampling, mengingat sifat penelitian yang bersifat eksploratif serta belum tersedianya kerangka sampel yang terdefinisi secara jelas.

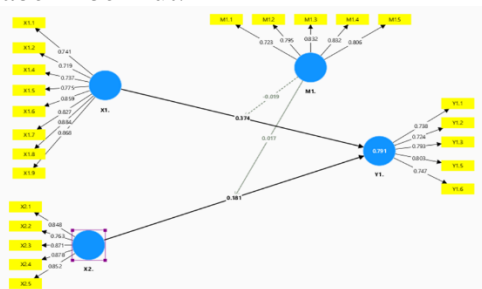
Sampel penelitian terdiri atas 160 pelaku UMKM sektor makanan dan minuman di Kota Pekanbaru yang dipilih berdasarkan keterlibatan mereka dalam praktik keuangan digital serta aktivitas manajerial usaha. Jumlah sampel tersebut telah memenuhi persyaratan minimum untuk analisis Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang merekomendasikan ukuran sampel minimal sepuluh kali jumlah indikator pada konstruk yang paling kompleks (Hair et al., 2020). Dalam penelitian ini, konstruk dengan jumlah indikator terbanyak memiliki empat indikator, sehingga ukuran sampel minimum yang disyaratkan adalah 40 responden. Dengan demikian, sebanyak 160 responden yang valid dinilai lebih dari memadai untuk keperluan analisis.

Untuk penelitian selanjutnya yang bertujuan meningkatkan tingkat generalisasi, simulasi ukuran sampel menggunakan rumus Cochran menunjukkan bahwa jumlah responden minimal yang disarankan berada pada kisaran 270–300 responden, dengan asumsi populasi sekitar 1.000 UMKM, tingkat kepercayaan 95%, serta margin

of error sebesar 5%.

DATA ANALYSIS AND DISCUSSION

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.0, pengujian validitas dilakukan dengan mengacu pada tiga kriteria utama, yaitu Convergent Validity, Average Variance Extracted (AVE), dan Discriminant Validity. Hasil pengujian menggunakan SmartPLS disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 1 berikut.



Gambar 2. Outer Model (Convergent Validity Test Results)

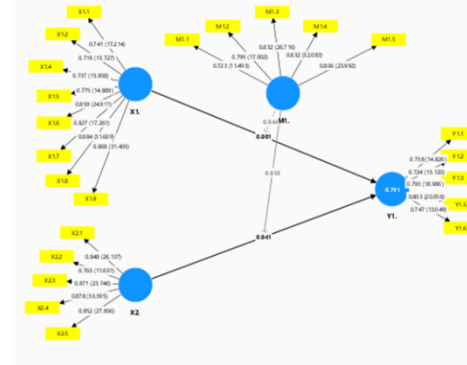
Tabel 1. Variance ratio test results

Variable	AVE	Discriminant Validity
Digitalisasi	0,638	0,799
Kinerja Manajerial	0,646	0,804
Perencanaan keuangan	0,711	0,843
Kinerja Keuangan	0,580	0,762

Nilai Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa rata-rata varians indikator pada masing-masing variabel telah melebihi nilai batas minimum sebesar 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa data telah memenuhi kriteria homogenitas dan validitas konvergen. Selain itu, nilai Discriminant Validity seluruh variabel juga berada di atas 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Hasil Model Struktural

Evaluasi model struktural difokuskan pada analisis koefisien jalur (path coefficient) yang menggambarkan hubungan antarvariabel serta menentukan tingkat signifikansinya. Sebelum dilakukan evaluasi, model penelitian terlebih dahulu dikembangkan dan disajikan pada Gambar 1. Pengujian signifikansi dilakukan menggunakan metode bootstrapping dengan 5.000 subsampel pada tingkat signifikansi 0,05.



Hasil pengujian menunjukkan bahwa kinerja manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan ($\beta = 0,374$; $t = 3,303$; $p = 0,001$), sehingga hipotesis H1 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa UMKM yang menerapkan praktik manajerial yang baik—seperti perencanaan yang efektif, penganggaran yang akurat, kepemimpinan yang kuat, serta pengendalian internal yang memadai—cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih baik. Hasil ini sejalan dengan teori Resource-Based View (RBV) yang memandang kapabilitas manajerial sebagai sumber daya internal strategis, serta konsisten dengan temuan Pangestu, (2021) dan Zuhroh et al., (2025) yang menekankan pentingnya manajemen strategis dalam menjaga keberlanjutan pertumbuhan UMKM.

Selanjutnya, perencanaan keuangan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan ($\beta = 0,206$; $t = 2,048$; $p = 0,041$), sehingga H2 diterima. Temuan

ini menunjukkan bahwa UMKM yang mengelola anggaran, alokasi modal, dan modal kerja secara sistematis memiliki peluang lebih besar dalam menjaga stabilitas dan kesehatan keuangan. Hasil ini mendukung temuan Nkundabanyanga et al., (2017) dan Sriningsih et al., (2024) , yang menyatakan bahwa perencanaan keuangan yang terstruktur dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta mitigasi risiko pada usaha kecil.

Hipotesis ketiga (H3) juga didukung, di mana digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan ($\beta = 0,426$; $t = 5,686$; $p = 0,000$). Temuan ini menegaskan pentingnya adopsi teknologi digital dalam meningkatkan responsivitas UMKM terhadap pasar, efisiensi operasional, serta keterlibatan pelanggan. Hasil ini memperkuat pandangan Mao & Wang, (2024) dan Dyba & Di Maria, (2024), yang menyatakan bahwa integrasi digital mampu memberikan keunggulan kompetitif, khususnya bagi usaha kecil yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Sebaliknya, kedua hipotesis

moderasi (H4 dan H5) tidak didukung. Interaksi antara digitalisasi dan kinerja manajerial ($\beta = -0,019$; $t = 0,197$; $p = 0,844$) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, sehingga H4 ditolak. Demikian pula, digitalisasi tidak memoderasi secara signifikan hubungan antara perencanaan keuangan dan kinerja keuangan ($\beta = -0,017$; $t = 0,178$; $p = 0,859$), sehingga H5 ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun digitalisasi memberikan manfaat langsung, perannya belum mampu memperkuat pengaruh kapabilitas internal lainnya secara interaktif. Kondisi ini mencerminkan adanya potensi kesenjangan dalam kesiapan digital, kepemimpinan, maupun keselarasan strategi digital UMKM, sebagaimana dikemukakan oleh Bahtiar et al., (2025) and Yulia Zahra, (2025).

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini mendukung asumsi utama teori RBV, khususnya dalam menegaskan peran strategis sumber daya internal. Namun, tidak signifikannya efek moderasi menunjukkan perlunya kajian lanjutan mengenai bagaimana UMKM mengimplementasikan teknologi digital secara sinergis dengan kapabilitas internal yang dimiliki.

Tabel 2. Bootstrapping and hypothesis test result

Hypothesis	Original Sample	Sample mean	Standard Deviation	T Statistics	95% Confidence Interval of Path Coefficient		P Values	Info.
					lower limit	Upper limit		
Digitalisasi (M) > Kinerja Keuangan (Y)	0.426	0.425	0.075	5.686	0.278	0.578	0.000	Diterima
Kinerja Manajerial (X1) > Kinerja Keuangan (Y)	0.374	0.354	0.113	3.303	0.125	0.568	0.001	Diterima
Perencanaan keuangan (X2) > Kinerja Keuangan (Y)	0.181	0.206	0.088	2.048	0.046	0.393	0.041	Diterima
Kinerja Manajerial (X1) > Digitalisasi (M) > Kinerja Keuangan (Y)	-0.019	-0.033	0.094	0.197	-0.266	0.120	0.844	Ditolak
Perencanaan keuangan (X2) > Digitalisasi (M) > Kinerja Keuangan (Y)	-0.017	0.033	0.096	0.178	-0.119	0.263	0.859	Ditolak

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi tidak berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam hubungan antara kinerja manajerial dan kinerja keuangan UMKM di Kota Pekanbaru. Temuan ini berbeda dengan sejumlah penelitian sebelumnya yang menekankan peran strategis digitalisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Cosa & Torelli, (2024), mengemukakan bahwa transformasi digital memungkinkan penerapan sistem pengukuran kinerja yang lebih fleksibel; namun, efektivitasnya sangat bergantung pada tingkat kesiapan organisasi serta keselarasan strategi yang diterapkan. Pada banyak UMKM di Pekanbaru, adopsi praktik digital masih relatif belum optimal, sehingga potensi pengaruhnya terhadap kinerja keuangan belum dapat dimaksimalkan.

Faktor lain yang turut mempengaruhi kondisi tersebut adalah lemahnya komitmen kepemimpinan terhadap inisiatif digital. Sang et al., (2024) menegaskan bahwa keberhasilan adopsi digital sangat ditentukan oleh dukungan manajemen puncak. Tanpa dukungan tersebut, pemanfaatan teknologi digital cenderung tidak optimal dan gagal memberikan dampak nyata terhadap hasil operasional utama. Selain itu, keterbatasan infrastruktur serta kompetensi sumber daya manusia, sebagaimana dikemukakan oleh Dharmayanti et al., (2023), turut menghambat proses integrasi teknologi secara efektif dalam aktivitas UMKM.

Sejalan dengan itu, penelitian ini juga menemukan bahwa digitalisasi tidak memoderasi secara signifikan hubungan antara perencanaan keuangan dan kinerja keuangan. Yang & Ming, (2024) menegaskan bahwa transformasi digital yang tidak terintegrasi dengan tujuan strategis dan kapabilitas inovasi

berpotensi gagal menghasilkan manfaat yang diharapkan. Valdez-Juárez et al., (2024) juga menekankan bahwa literasi digital dan kapasitas adaptif merupakan prasyarat utama agar inisiatif digital mampu meningkatkan capaian keuangan kondisi yang dalam konteks penelitian ini masih relatif belum sepenuhnya terpenuhi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Ayu Restiani et al., (2025) yang menunjukkan bahwa kelincahan kepemimpinan, yang dimediasi oleh kapabilitas adaptif, berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM. Hal ini mengindikasikan bahwa tanpa kepemimpinan yang agile serta kemampuan adaptasi organisasi yang memadai, transformasi digital semata belum mampu memperkuat pengaruh kinerja manajerial maupun perencanaan keuangan terhadap kinerja keuangan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun digitalisasi memberikan manfaat langsung terhadap kinerja, kemampuannya dalam memperkuat kapabilitas internal lainnya sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan, kesiapan organisasi, serta kapasitas inovasi. Oleh karena itu, UMKM perlu mengimbangi investasi digital dengan penguatan sumber daya manusia dan struktur organisasi yang mendukung integrasi digital secara berkelanjutan.

Kesimpulan, Implikasi, Saran, Dan Keterbatasan

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kinerja manajerial dan perencanaan keuangan terhadap kinerja keuangan UMKM di Kota Pekanbaru dengan digitalisasi sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajerial dan perencanaan keuangan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja keuangan UMKM. Digitalisasi juga terbukti memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja keuangan. Namun, peran digitalisasi sebagai variabel moderasi pada hubungan antara kinerja manajerial maupun perencanaan keuangan terhadap kinerja keuangan tidak terbukti secara statistik.

Temuan ini menegaskan bahwa kapabilitas internal—khususnya efektivitas manajerial dan perencanaan keuangan yang terstruktur—merupakan faktor fundamental dalam menjaga keberlanjutan dan peningkatan kinerja UMKM. Meskipun digitalisasi belum mampu memperkuat hubungan antar kapabilitas internal tersebut, digitalisasi tetap merupakan aset strategis yang penting dalam meningkatkan efisiensi operasional, inovasi, dan daya saing usaha. Oleh karena itu, integrasi teknologi digital perlu diselaraskan dengan kesiapan organisasi serta penguatan kapabilitas internal UMKM.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis, antara lain:

1. Penguatan Kapabilitas Manajerial
Pelaku UMKM perlu meningkatkan kompetensi manajerial melalui pelatihan perencanaan, penganggaran, pengendalian internal, serta pengambilan keputusan strategis agar mampu meningkatkan kinerja keuangan secara berkelanjutan.
2. Optimalisasi Perencanaan Keuangan UMKM
disarankan untuk menerapkan perencanaan keuangan yang lebih terstruktur, termasuk pengelolaan arus kas, perencanaan modal kerja, dan penyusunan anggaran, guna menjaga stabilitas keuangan usaha.
3. Digitalisasi sebagai Aset Strategis
Digitalisasi perlu diposisikan tidak hanya sebagai alat operasional, tetapi

sebagai strategi bisnis jangka panjang yang terintegrasi dengan proses manajerial dan perencanaan keuangan.

Saran

Pemerintah daerah dan lembaga pendamping UMKM diharapkan dapat menyediakan program pelatihan digital yang berfokus pada peningkatan literasi digital, kesiapan teknologi, dan kepemimpinan digital. Pelaku UMKM disarankan untuk melakukan evaluasi kesiapan organisasi sebelum mengadopsi teknologi digital agar implementasi yang dilakukan benar-benar memberikan dampak pada kinerja keuangan. Lembaga keuangan dan inkubator bisnis diharapkan dapat menyediakan pendampingan keuangan berbasis digital guna meningkatkan efektivitas perencanaan keuangan UMKM.

Keterbatasan dan Arah Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada UMK sektor makanan dan minuman di Kota Pekanbaru, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi pada sektor dan wilayah lain. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah dan sektor usaha. Kedua, penelitian ini belum mengukur tingkat kesiapan digital dan literasi digital responden, yang berpotensi memengaruhi efektivitas adopsi digitalisasi. Oleh karena itu, penelitian berikutnya dapat memasukkan variabel kesiapan digital dan literasi digital sebagai variabel mediasi atau moderasi. Ketiga, faktor lingkungan eksternal seperti kebijakan pemerintah, dukungan infrastruktur, dan akses pembiayaan belum dimasukkan dalam model penelitian, padahal faktor-

faktor tersebut dapat memengaruhi kinerja UMKM secara signifikan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel kontekstual tersebut. Keempat, pendekatan kuantitatif yang digunakan belum mampu menggali secara mendalam perspektif pelaku UMKM. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan campuran (mixed-method) dengan wawancara mendalam atau diskusi kelompok terarah (FGD) untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-shami, S. A., Damayanti, R., Adil, H., Farhi, F., & Al mamun, A. (2024). Financial and digital financial literacy through social media use towards financial inclusion among batik small enterprises in Indonesia. *Heliyon*, *10*(15). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34902>
- Ayu Restiani, V., Rizkita Boyas, J., Eko Pujianto, W., Eka Violita, C., & Ekonomi, F. (2025). LEADERSHIP AGILITY TERHADAP MSMES PERFORMANCE: EFEK MEDIASI ADAPTIVE CAPABILITY. In *Jurnal Ekobis Dewantara* (Vol. 8, Number 2).
- Bahtiar, H., Rabbany, L. R., Falentina Bele, Y., Husna, M., Matulesy, G. S., & Kunci, K. (2025). Digital transformation towards sustainability: Challenges and opportunities for Indonesian MSMEs. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *28*(1), 131–150.
- Chuang, S. H., & Lin, H. N. (2015). Co-creating e-service innovations: Theory, practice, and impact on firm performance. *International Journal of Information Management*, *35*(3), 277–291. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.01.002>
- Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. In *Global Journal of Flexible Systems Management* (Vol. 25, Number 3, pp. 445–466). Springer. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
- Debarliev, S., Janeska-Iliev, A., Stripeikis, O., & Zupan, B. (2022). What can education bring to entrepreneurship? Formal versus non-formal education. *Journal of Small Business Management*, *60*(1), 219–252. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1700691>
- Dharmayanti, N., Ismail, T., Hanifah, I. A., & Taqi, M. (2023). Exploring sustainability management control system and eco-innovation matter sustainable financial performance: The role of supply chain management and digital adaptability in Indonesian context. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *9*(3). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100119>
- Dyba, W., & Di Maria, E. (2024). Assessment and support of the digitalization of businesses in Europe during and after the COVID-19 pandemic. *Regional Science Policy and Practice*, *16*(1). <https://doi.org/10.1111/rsp3.12717>
- Ebhota, O. S., Hongxing, Y., & Sampene, A. K. (2024a). Investigating the influence of digital transformation, budgeting

- and budgetary control on the financial performance of SMEs. *Scientific African*, 26. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02429>
- Ebhota, O. S., Hongxing, Y., & Sampene, A. K. (2024b). Investigating the influence of digital transformation, budgeting and budgetary control on the financial performance of SMEs. *Scientific African*, 26. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02429>
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials of Business Research Methods; Fourth Edition*.
- Hasan, M., Le, T., & Hoque, A. (2021). How does financial literacy impact on inclusive finance? *Financial Innovation*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00259-9>
- Laguir, L., Laguir, I., & Tchemeni, E. (2019). Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(2), 531–555. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2016-2566>
- Lianti, R., Puji, D., Sari, P., & Suriyanti, L. H. (2024). AND THE USE OF E-COMMERCE ON THE PERFORMANCE OF CULINARY MSMEs IN PEKANBARU CITY. In *Jurnal Ilmiah Akuntansi* (Vol. 13, Number 1). <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/BILANCA/IA/index>
- Mang'ana, K. M., Hokororo, S. J., & Ndyetabula, D. W. (2024). An Investigation of the Extent of Implementation of the Financial Management Practices of Agri-SMEs in developing countries: Evidence from Tanzania. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(1). <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100049>
- Mao, N., & Wang, M. (2024). How does the interaction of digitalization and servitization contribute to manufacturing financial performance? The intermediary effect of manufacturing innovation performance. *Heliyon*, 10(19). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38312>
- Mclaughlin, S. A. (2017). Dynamic capabilities: taking an emerging technology perspective. In *Int. J. Manufacturing Technology and Management* (Vol. 31, Number 3).
- Nam, V. H., & Luu, H. N. (2022). How Do Human Resource Management Practices Affect Innovation of Small- and Medium-sized Enterprises in a Transition Economy? *Journal of Interdisciplinary Economics*, 34(2), 228–249. <https://doi.org/10.1177/02601079211032119>
- Neilson, B. (2024). Investigating the relationship between processes and profit: A work-based assessment of process used in Australian financial planning firms. *Journal of Finance and Data Science*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.jfds.2024.100128>
- Nkundabanyanga, S. K., Akankunda, B., Nalukenge, I., & Tusiime, I. (2017). The impact of financial management practices and competitive advantage on the loan performance of MFIs. *International Journal of Social*

- Economics*, 44(1), 114–131.
<https://doi.org/10.1108/IJSE-05-2014-0104>
- Pangestu, J. C. (2021). STRATEGI PENGEMBANGAN PADA PERSPEKTIF NONKEUANGAN METODE BALANCE SCORECARD TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN UMKM DI INDONESIA SAAT PANDEMIC COVID-19. *JURNAL LENTERA AKUNTANSI*, 6(1), 31.
<https://doi.org/10.34127/jrakt.v6i1.434>
- Rahmayana, L., Wulandari, I., & Hari Sugiharto, B. (2023). *Mengapa Digitalisasi Akuntansi Harus di Lakukan Pada Perusahaan UMKM: Sebuah Tinjauan Pustaka*. 5(1), 43–56.
- Sang, Y., Loganathan, K., & Lin, L. (2024). Digital Transformation and Firm ESG Performance: The Mediating Role of Corporate Risk-Taking and the Moderating Role of Top Management Team. *Sustainability (Switzerland)*, 16(14).
<https://doi.org/10.3390/su16145907>
- Sekaran, U. B. R. (2022). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (8th ed.).
- Sriningsih, E., Mustamin, I., & Teknologi Akba Makassar, U. (2024). FAKTOR-FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN MANAJEMEN KEUANGAN PADA UMKM. In *Agustus* (Vol. 3, Number 3).
- Ukko, J., Nasiri, M., Saunila, M., & Rantala, T. (2019). Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 236.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117626>
- Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., Hernández-Ponce, O. E., & Ruiz-Zamora, J. A. (2024). Digital transformation and innovation, dynamic capabilities to strengthen the financial performance of Mexican SMEs: a sustainable approach. *Cogent Business and Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318635>
- Yang, L. C., & Ming, C. W. (2024). Digital Transformation and its Effects on the Financial Performance of Malaysian SMEs. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 3(08), 21–32.
<https://doi.org/10.56982/dream.v3i08.263>
- Yulia Zahra, S. (2025). The Effect Of Digital Leadership On Digital Skills With Employee Dynamic Capabilities As A Mediating Variable In MSMES In West Sumatra. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 6, Number 4).
<http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Zaharman Zaharman, A. A. A. M. P. 'Raymond T. J. (2025). *IMPLEMENTASI DIGITALISASI LAPORAN KEUANGAN DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KEUANGAN UMKM DI RIAU*. (Vol. 8 No. 1 (2025): Jurnal Akuntansi Kompetif (JAK)).
<https://doi.org/https://doi.org/10.35446/akuntansikompetif.v8i1.2014>
- Zequiraj, V., Sohag, K., & Soyta, U. (2020). Stock market development and low-carbon economy: The role of innovation and renewable

energy. *Energy Economics*, 91.
<https://doi.org/10.1016/j.eneco.2020.104908>

Zuhroh, D., Jermias, J., Ratnasari, S. L., Sriyono, Nurjanah, E., & Fahlevi, M. (2025a). The impact of sharing economy platforms, management accounting systems, and demographic factors on financial performance: Exploring the role of formal and informal education in MSMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1).
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100447>

Zuhroh, D., Jermias, J., Ratnasari, S. L., Sriyono, Nurjanah, E., & Fahlevi, M. (2025b). The impact of sharing economy platforms, management accounting systems, and demographic factors on financial performance: Exploring the role of formal and informal education in MSMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1).
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100447>