

Peran Implementasi Sistem Digitalisasi dan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi: Kinerja UMKM Sebagai Fondasi Perekonomian Indonesia

Merna Surjadi¹, Winola Alvina Finanda²
^{1,2} Universitas Bunda Mulia

Info Artikel

Article history:

Received, July, 2026
Revised, September, 2026
Accepted, September, 2026

Kata Kunci:

Budaya Organisasi; Kinerja
UMKM; Orientasi Pasar; Sistem
Digitalisasi; Strategi Akuntansi
Manajemen

Keywords:

Digitalization System;
Organizational Culture; Market
Orientation; MSME Performance;
Strategic Management Accounting

ABSTRAK

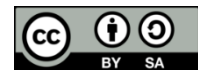
Keberadaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sangat vital dalam menopang fondasi perekonomian di Indonesia. Di tengah dinamika persaingan yang ketat, diperlukan strategi adaptif guna mendorong kemajuan bisnis tersebut. Oleh karena itu, riset ini dilaksanakan untuk mengkaji sejauh mana Strategi Akuntansi Manajemen dan Orientasi Pasar berdampak terhadap Kinerja UMKM. Di samping itu, kajian ini juga mengeksplorasi peran Sistem Digitalisasi beserta Budaya Organisasi sebagai faktor pemoderasi. Pendekatan kuantitatif berdesain asosiatif kausal diaplikasikan dalam studi ini. Pengumpulan data primer dijalankan secara cross-sectional dengan menyebarkan kuesioner kepada 199 pelaku atau manajer operasional UMKM yang tersebar di wilayah Jakarta Pusat, Jakarta Utara, Bekasi, Bogor, hingga Bandung. Seluruh data empiris yang terkumpul kemudian dievaluasi menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Temuan statistik membuktikan bahwa penerapan Strategi Akuntansi Manajemen mampu mendongkrak Kinerja UMKM secara signifikan, berkebalikan dengan Orientasi Pasar yang ternyata tidak memberikan dampak langsung yang berarti. Pada pengujian moderasi, Sistem Digitalisasi terkonfirmasi memperkuat hubungan antara Strategi Akuntansi Manajemen dan Kinerja UMKM, kendati belum mampu memoderasi efek Orientasi Pasar. Menariknya, Budaya Organisasi tampil sebagai katalisator kuat yang secara signifikan memperkuat pengaruh dari kedua variabel independen (Strategi Akuntansi Manajemen dan Orientasi Pasar) terhadap performa bisnis. Implikasi praktis dari riset ini menegaskan bahwa pelaku UMKM perlu mensinergikan strategi akuntansi yang terukur dengan penguatan budaya kerja dan adopsi teknologi digital demi mewujudkan kelangsungan dan kinerja usaha yang optimal.

ABSTRACT

The existence of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) is highly vital in sustaining the economic foundation in Indonesia. Amidst dynamic and tight competition, adaptive strategies are required to drive business progress. Therefore, this research was conducted to examine the extent to which Strategic Management Accounting and Market Orientation impact MSME Performance. Additionally, this study explores the roles of Digitalization Systems and Organizational Culture as moderating factors. A quantitative approach with a causal associative design was applied. Primary data collection was carried out cross-sectionally by distributing questionnaires to 199 MSME owners or operational managers spread across Central Jakarta, North Jakarta, Bekasi, Bogor, and Bandung. The gathered empirical data were then evaluated using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS software. Statistical findings demonstrate that the implementation

of Strategic Management Accounting significantly boosts MSME Performance, in contrast to Market Orientation, which does not provide a meaningful direct impact. In the moderation testing, Digitalization Systems confirmedly strengthened the relationship between Strategic Management Accounting and MSME Performance, although it failed to moderate the effect of Market Orientation. Interestingly, Organizational Culture emerged as a strong catalyst, significantly fortifying the influence of both independent variables (Strategic Management Accounting and Market Orientation) on business performance. The practical implication of this research emphasizes that MSME practitioners need to synergize measurable accounting strategies with strong work culture and digital technology adoption to achieve continuity and optimal business performance.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: Merna Surjadi
Institution: Universitas Bunda Mulia
Email: mernasurjadi@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Dalam bingkai visi menuju Indonesia Emas 2045, sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang posisi yang sangat krusial sebagai fondasi perekonomian bangsa (R. K. Sari et al., 2024). Segmen usaha ini tidak sekadar menjadi penyumbang utama Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, melainkan juga berperan aktif sebagai entitas penyerap tenaga kerja terbesar yang secara nyata mendongkrak kesejahteraan masyarakat akar rumput (Surjadi et al., 2025a). Struktur dan karakteristik ekonomi Indonesia yang unik menempatkan UMKM sebagai motor penggerak inklusif yang lebih merata serta adaptif apabila dibandingkan dengan industri berskala raksasa (Utama et al., 2024). Terlebih pada masa transisi pasca-pandemi menuju kondisi endemik, upaya untuk menjaga stabilitas dan memacu pertumbuhan UMKM di berbagai kota menjadi semakin relevan bagi ketahanan ekonomi nasional (V. Kumar et al., 2023). Kendati memiliki kontribusi yang masif, realitas dinamika pasar menunjukkan bahwa para pelaku UMKM senantiasa dihadapkan pada rintangan persaingan bisnis yang kian menegat, sehingga upaya eskalasi skala usaha kerap kali berjalan lambat (Carlos Pangestu & Akwila, 2024). Tolak ukur utama untuk menilai keberhasilan operasional serta kelangsungan hidup suatu entitas bisnis terletak pada evaluasi kinerjanya (Fatchurochman & Yamit, 2022). Oleh sebab itu, sangat urgen untuk memetakan dan mengevaluasi determinan strategis yang sanggup menggenjot kinerja tersebut (Duçi, 2021; Hj Talip & Wasiuzzaman, 2024). Merespons urgensi ini, kajian riset ini dilaksanakan dengan tujuan krusial, yakni menguji sekaligus menganalisis dampak dari implementasi Strategi Akuntansi Manajemen serta tingkat Orientasi Pasar terhadap capaian Kinerja UMKM (Surjadi et al., 2023). Melihat pada literatur dan riset terdahulu, sebagian besar diskursus mengenai strategi akuntansi manajemen umumnya lebih difokuskan pada ekosistem korporasi skala besar atau entitas yang telah melantai di bursa efek (Marlina et al., 2023; Nguyen & Nguyen, 2021). Eksplorasi yang mengintegrasikan variabel tersebut secara komprehensif ke dalam ruang lingkup usaha mikro dan menengah masih terbilang langka. Di sinilah letak kesenjangan riset (research gap) utama yang hendak dijawab. Penelitian ini menawarkan nilai kebaruan (novelty) melalui pendekatan empiris yang dikembangkan berlandaskan integrasi teori kontingensi (contingency theory) dan teori pemangku kepentingan

(stakeholder theory), yang secara spesifik dirancang untuk karakteristik UMKM. Lebih jauh lagi, penempatan Sistem Digitalisasi dan Budaya Organisasi sebagai instrumen pemoderasi menyajikan perspektif baru yang belum banyak dieksplorasi oleh kajian-kajian sebelumnya (Arraya, 2025; Kuo, 2024). Berdasarkan kerangka konseptual yang dirumuskan, kajian ini mengekspektasikan bahwa kapabilitas manajerial UMKM dalam menyelaraskan Strategi Akuntansi Manajemen dan daya tanggap mereka lewat Orientasi Pasar akan menstimulasi lonjakan kinerja finansial dan operasional (Soomro et al., 2025). Adopsi Sistem Digitalisasi diproyeksikan mampu mengakselerasi penetrasi jangkauan ke pasar global sekaligus menghadirkan efisiensi pelaporan berbasis data seketika (real-time), sehingga efek dari strategi utama perusahaan dapat diamplifikasi dengan kuat (Borges et al., 2021; Raj et al., 2024). Bersamaan dengan itu, Budaya Organisasi yang kokoh diyakini akan menciptakan iklim inovasi dan resiliensi yang tinggi, yang pada gilirannya melipatgandakan efektivitas kebijakan manajemen dalam menghadapi turbulensi pasar (Rudawska, 2025). Interpretasi atas temuan penelitian ini tidak hanya diproyeksikan untuk memperkaya khazanah keilmuan akademis, tetapi juga ditargetkan memberikan implikasi praktis yang nyata. Bagi pilar pemerintahan, wawasan dari kajian ini dapat difungsikan sebagai referensi empiris dalam merancang program pendampingan maupun pelatihan transformasi digital yang tepat sasaran (Chandra, 2022). Di sisi lain, bagi para penggerak UMKM, output riset ini menyajikan kompas panduan untuk mempertajam daya saing global mereka. Guna menjamin penyajian yang runut dan sistematis, artikel ilmiah ini dikonstruksi ke dalam beberapa bagian utama, yang diawali dengan Pendahuluan, disusul oleh Tinjauan Pustaka, elaborasi Metode Penelitian, pemaparan komprehensif atas Hasil dan Pembahasan, hingga bermuara pada penarikan Kesimpulan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun di atas fondasi Contingency Theory (Teori Kontingensi) sebagai grand theory, yang mempostulatkan bahwa efektivitas desain organisasi sangat bergantung pada kemampuannya beradaptasi dengan faktor-faktor kontingen, seperti perubahan teknologi dan dinamika lingkungan eksternal. Sebagai pendukung, Stakeholder Theory digunakan untuk menjelaskan bahwa kapabilitas manajerial sebuah entitas bisnis senantiasa dipengaruhi oleh dorongan untuk memenuhi ekspektasi berbagai pemangku kepentingan (Surjadi et al., 2025b).

2.1 Kinerja Bisnis UMKM

Kinerja merupakan representasi dari efektivitas dan efisiensi sebuah entitas dalam mengelola sumber daya guna mencapai target operasional maupun finansial yang telah dicanangkan (Fatchurochman & Yamit, 2022; Pangestu & Margaretha, 2024). Dalam ekosistem Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), kinerja tidak semata-mata diukur dari lonjakan laba bersih, melainkan juga melingkupi dimensi perluasan pangsa pasar, adaptabilitas produk, dan tingkat kepuasan pelanggan (P. A. Sari & Sari, 2022). Kinerja UMKM yang solid bertindak sebagai indikator utama daya saing perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan bisnisnya di tengah turbulensi ekonomi (Fomum & Opperman, 2023).

2.2 Strategi Akuntansi Manajemen

Strategi Akuntansi Manajemen (SAM) merupakan pendekatan sistematis dalam mengeksplorasi data keuangan dan non-keuangan sebagai basis pengambilan keputusan yang presisi (Duçi, 2021). Praktik ini krusial bagi UMKM karena memberikan navigasi arah bisnis yang lebih jelas—mulai dari pengendalian biaya, formulasi harga, hingga perancangan inovasi produk yang berorientasi pada masa depan (R. K. Sari et al., 2024). Penerapan SAM yang komprehensif memungkinkan pelaku usaha untuk merespons fluktuasi pasar dengan lebih tangkas, sehingga efisiensi operasional dapat ditingkatkan secara signifikan (Nguyen & Nguyen, 2021).

2.3 Orientasi Pasar

Orientasi pasar merepresentasikan komitmen kultural dan perilaku strategis suatu entitas dalam mengidentifikasi, memahami, serta memuaskan kebutuhan pelanggan secara berkelanjutan (Surjadi et al., 2023). Perusahaan yang memiliki orientasi pasar tinggi ditandai dengan kapabilitas intelijen pasar yang unggul, responsivitas terhadap pergerakan kompetitor, serta fleksibilitas dalam berinovasi. Bagi UMKM, adopsi konsep ini diyakini mampu membuka ruang penciptaan nilai tambah (value creation) yang bermuara pada superioritas kinerja bisnis di pasar yang kompetitif (Christianto & Setiawan, 2024).

2.4 Sistem Digitalisasi sebagai Pemoderasi

Pemanfaatan teknologi informasi atau digitalisasi telah bertransformasi dari sekadar alat pendukung operasional menjadi instrumen strategis yang esensial (Borges et al., 2021; Sabatini et al., 2022). Sistem digitalisasi memfasilitasi pelaporan berbasis real-time, integrasi data, dan otomatisasi pemasaran yang menjangkau konsumen tanpa batas geografis (Raj et al., 2024; Setyawati et al., 2023). Dalam konteks riset ini, digitalisasi diposisikan sebagai variabel pemoderasi yang diproyeksikan mampu mengakselerasi dan memperkuat efektivitas SAM maupun strategi penetrasi pasar terhadap kinerja akhir UMKM (Carlos Pangestu & Akwila, 2024; Noviyana & Sitorus, 2023).

2.5 Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi

Budaya organisasi merangkum seperangkat nilai, norma, dan asumsi dasar yang mengarahkan pola perilaku individu di dalam suatu entitas kerja (Rudawska, 2025). Budaya yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran kolektif akan mempermudah perusahaan dalam mengadopsi sistem baru serta merespons pergeseran tren pasar dengan lebih luwes (Srikanth & Ungureanu, 2025). Adanya budaya kerja yang solid diestimasikan mampu menjadi katalisator (moderator) yang memperkuat dampak implementasi strategi akuntansi dan orientasi pelanggan terhadap pencapaian target strategis UMKM (Marlina et al., 2023).

2.6 Pengembangan Hipotesis

Integrasi dari tinjauan pustaka dan kerangka konseptual yang telah diuraikan melahirkan perumusan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Strategi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja UMKM.

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Orientasi Pasar terhadap Kinerja UMKM.

H3: Sistem Digitalisasi memperkuat pengaruh Strategi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja UMKM.

H4: Sistem Digitalisasi memperkuat pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja UMKM.

H5: Budaya Organisasi memperkuat pengaruh Strategi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja UMKM.

H6: Budaya Organisasi memperkuat pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja UMKM.

3. METODE PENELITIAN

Desain riset yang diaplikasikan dalam studi ini bertumpu pada pendekatan kuantitatif dengan corak asosiatif kausal guna mengevaluasi relasi sebab-akibat antarvariabel yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Pengukuran variabel dan pengumpulan informasi lapangan dieksekusi menggunakan metode single cross-sectional, di mana akuisisi data dilakukan dalam satu rentang periode waktu tertentu, yakni antara bulan November hingga Desember 2025. Instrumen utama yang diandalkan untuk menggali perspektif responden adalah kuesioner tertutup berskala Likert 5 poin, yang membentang dari angka 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju).

Populasi yang menjadi sasaran observasi mencakup keseluruhan entitas Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang beroperasi di wilayah Pulau Jawa. Mengingat luasnya cakupan geografis, teknik pengambilan sampel diarahkan secara purposive pada lima kota besar yang dinilai

cukup merepresentasikan denyut nadi aktivitas UMKM nasional, yaitu Jakarta Pusat, Jakarta Utara, Bekasi, Bogor, dan Bandung. Kriteria inklusi bagi responden ditetapkan secara ketat, yakni mereka harus berstatus sebagai pemilik langsung (owner) atau penanggung jawab operasional (supervisor/manajer) dari gerai usaha tersebut.

Proses pengumpulan data primer menghadapi sejumlah tantangan praktis di lapangan. Kesulitan terbesar yang ditemui oleh tim peneliti adalah birokrasi perizinan atau terbatasnya akses untuk berhadapan langsung dengan pemilik usaha, mengingat sebagian besar gerai operasional harian hanya dijaga oleh staf biasa. Kendala ini menyebabkan sebaran data belum sepenuhnya mampu mencerminkan heterogenitas UMKM di seluruh pelosok Indonesia secara absolut. Dari total 250 eksemplar kuesioner fisik yang didistribusikan melalui observasi langsung, sebanyak 230 dokumen berhasil dikembalikan, namun hanya 199 kuesioner (setara dengan response rate 86,52%) yang dinilai valid, lengkap, dan memenuhi syarat untuk tahapan pengolahan data lebih lanjut.

Data empiris yang telah divalidasi kemudian dianalisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis varians atau Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan operasional dari perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan metode analisis ini didasarkan pada keunggulannya yang mampu menangani model struktural kompleks yang melibatkan variabel moderasi (Sistem Digitalisasi dan Budaya Organisasi) secara simultan, tanpa menuntut asumsi distribusi data normal yang ketat. Prosedur analisis statistik dijalankan melalui beberapa tahapan pengujian yang komprehensif, mencakup evaluasi statistik deskriptif untuk melihat tendensi sentral (rata-rata dan standar deviasi), pengukuran determinasi model (R-Square), pengujian asumsi multikolinearitas melalui nilai Variance Inflation Factor (VIF), dan diakhiri dengan uji hipotesis berdasarkan nilai koefisien jalur (path coefficient), parameter T-statistics, serta probabilitas P-values.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Demografi dan Statistik Deskriptif

Penelitian ini melibatkan 199 pelaku atau manajer operasional UMKM yang tersebar di lima kota besar (Jakarta Pusat, Jakarta Utara, Bekasi, Bogor, dan Bandung) dengan tingkat pengembalian kuesioner yang valid sebesar 86,52%. Dari sisi profil demografis, mayoritas responden didominasi oleh laki-laki (54,77%), dengan konsentrasi jenis usaha terbesar berada pada sektor kuliner (64,82%), disusul oleh industri fesyen (18,59%). Fakta di lapangan juga menunjukkan bahwa sebagian besar entitas bisnis tersebut masih berada pada fase pertumbuhan awal, di mana 56,78% di antaranya baru beroperasi selama 0 hingga 3 tahun.

Evaluasi statistik deskriptif memperlihatkan variabilitas respons yang moderat di seluruh konstruk variabel. Temuan yang paling menonjol terlihat pada variabel Sistem Digitalisasi yang mencatatkan nilai rata-rata tertinggi (Mean = 31,18; SD = 6,79). Fenomena ini merefleksikan bahwa penetrasi teknologi di kalangan UMKM, seperti utilisasi kode batang (barcode) untuk manajemen persediaan dan adopsi mesin EDC (termasuk e-wallet) untuk transaksi nirtunai, telah diimplementasikan dengan sangat memadai dan sejalan dengan arus perkembangan teknologi global masa kini (Alfarizi & Ngatindriatun, 2022).

4.2 Evaluasi Model dan Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, ketepatan model dievaluasi melalui uji multikolinearitas dan koefisien determinasi. Hasil kalkulasi Variance Inflation Factor (VIF) untuk seluruh variabel—baik variabel independen maupun interaksi moderasinya—menunjukkan rentang nilai antara 1,181 hingga 3,773. Angka ini berada jauh di bawah ambang batas toleransi maksimal ($VIF < 10$), sehingga mengonfirmasi ketiadaan indikasi multikolinearitas yang menyesatkan, yang pada gilirannya menjamin keandalan dan stabilitas koefisien regresi dalam model ini.

Selain itu, uji determinasi menghasilkan nilai R-square adjusted sebesar 0,337. Hal ini bermakna bahwa sekitar 33,7% variasi fluktuasi pada Kinerja UMKM mampu dijelaskan secara simultan oleh kapabilitas Strategi Akuntansi Manajemen, Orientasi Pasar, Sistem

Digitalisasi, dan Budaya Organisasi. Adapun sisa variasi sebesar 66,3% direpresentasikan oleh variabel atau determinan eksternal yang tidak diteliti dalam cakupan model ini, seperti kepatuhan pajak, inovasi produk, maupun kualitas audit internal entitas.

Tabel 1. Rangkuman Uji Hipotesis (Inner Model)

Variable	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
MAS -> KIN	0,379	3,833	0,003	Signifikan
ORP -> KIN	0,662	1,741	0,319	Tidak Signifikan
MAS x SDL -> KIN	0,639	1,971	0,013	Signifikan
ORP x SDL -> KIN	0,833	0,736	0,139	Tidak Signifikan
MAS x BOU -> KIN	0,916	0,883	0,003	Signifikan
ORP x BOU -> KIN	0,739	1,759	0,011	Signifikan

Sumber: Data Primer (Diolah, 2026).

4.3 Uji Hipotesis dan Pembahasan

Berdasarkan luaran parameter uji hipotesis (Tabel 1), implementasi Strategi Akuntansi Manajemen (MAS) terbukti memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM (KIN), direpresentasikan oleh nilai t-statistik sebesar 3,833 dan probabilitas (p-value) 0,003. Temuan ini berimplikasi bahwa penyusunan strategi akuntansi yang efisien, cermat, dan terencana oleh pihak manajemen UMKM mampu mendorong keandalan sistem operasional, yang secara akumulatif bermuara pada peningkatan performa bisnis secara keseluruhan (Kumarasamy et al., 2024).

Sebaliknya, analisis kausalitas justru membuktikan bahwa variabel Orientasi Pasar (ORP) tidak mendatangkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja UMKM, sebagaimana ditunjukkan oleh t-statistik yang lemah (1,741) dan p-value yang melebihi batas toleransi (0,319). Interpretasi atas temuan yang tidak diekspektasikan ini mengindikasikan bahwa di tengah persaingan iklim bisnis yang teramat ketat, sekadar memiliki kepekaan atau orientasi terhadap kebutuhan pasar belum cukup memadai untuk menghasilkan kinerja finansial yang superior jika tidak dibarengi dengan eksekusi tata kelola keuangan yang mumpuni.

Dalam konteks pengujian efek moderasi, Sistem Digitalisasi (SDL) secara konklusif terbukti memperkuat transmisi pengaruh dari Strategi Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja UMKM (t-statistik = 1,971; p-value = 0,013). Digitalisasi yang modern memperkaya kualitas data finansial dan menyederhanakan pelaporan pembukuan, sehingga strategi akuntansi beroperasi secara jauh lebih efektif (R. R. Kumar & Raj, 2025). Namun, sistem digitalisasi ditemukan gagal memoderasi (tidak signifikan) hubungan antara Orientasi Pasar dengan Kinerja UMKM (p-value = 0,139). Realitas ini memberikan justifikasi bahwa memiliki perangkat teknologi pemasaran yang canggih tidak serta-merta mengonversi orientasi pelanggan menjadi keuntungan finansial apabila struktur fundamental bisnisnya kurang matang.

Lebih jauh, kehadiran Budaya Organisasi (BOU) yang kuat di tubuh UMKM tampil memukau sebagai determinan pemoderasi yang solid. Variabel ini terbukti mampu memperkuat interaksi, baik dari sisi pengaruh Strategi Akuntansi Manajemen (p-value = 0,003) maupun Orientasi Pasar (p-value = 0,011) terhadap ekskalasi kinerja usaha. Kohesi budaya kerja yang inklusif, kedisiplinan, serta komitmen adaptasi dari para tenaga kerja UMKM menjadi katalis yang menyuburkan eksekusi strategi manajerial di tingkat grassroots.

4.4 Keterbatasan dan Implikasi Penelitian

Meskipun menyajikan temuan empiris yang komprehensif, kelayakan generalisasi dari riset ini masih memiliki sejumlah friksi keterbatasan. Cakupan sampel populasi

terpusat pada lima kota di lingkup regional Pulau Jawa (mayoritas sektor kuliner) dan metode koleksi data sempat terkendala oleh sulitnya mengakses pemilik bisnis secara langsung, sehingga masukan yang diakomodasi lebih banyak bersumber dari level staf atau pengawas operasional. Oleh sebab itu, peneliti berikutnya direkomendasikan untuk memperluas proksi area geografis penelitian, mencakup kota-kota besar di luar Pulau Jawa seperti Palembang, Denpasar, maupun Lombok, guna memproyeksikan potret UMKM nasional secara lebih utuh.

Dari dimensi teoretis, studi ini mempertebal relevansi Teori Kontingensi dengan memvalidasi pentingnya keselarasan adaptasi teknologi (digitalisasi) dan iklim internal (budaya organisasi) dalam memformulasikan kinerja bisnis. Secara praktis, luaran riset ini mengirimkan sinyal urgensi bagi otoritas fiskal dan regulator, semisal Kementerian Koperasi dan UKM, untuk tidak sekadar mendorong UMKM "melek pasar", melainkan juga memberikan penetrasi pelatihan literasi strategi akuntansi keuangan yang diiringi penguatan budaya etos kerja dan dukungan infrastruktur sistem pembayaran digital yang lebih merata (Abdallah et al., 2024).

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bermuara pada konklusi empiris bahwa implementasi Strategi Akuntansi Manajemen memiliki daya ungkit yang sangat krusial dalam mengakselerasi performa dan Kinerja UMKM (Singh et al., 2024). Namun, secara paradoks, sekadar memiliki kepekaan terhadap Orientasi Pasar justru gagal membuktikan kontribusi langsungnya terhadap keberhasilan bisnis di lapangan. Pengujian efek moderasi semakin mempertegas dinamika ini, di mana kehadiran Sistem Digitalisasi secara meyakinkan mampu menjadi instrumen pendorong bagi efektivitas tata kelola akuntansi, meskipun adopsi teknologi tersebut tidak berkutik dalam menstimulasi dampak dari orientasi pelanggan (Surjadi et al., 2025b). Lebih jauh lagi, Budaya Organisasi terbukti hadir sebagai elemen fundamental yang sangat tangguh; kohesi dan nilai adaptif di dalam tubuh organisasi sukses memperkokoh eksekusi strategi manajerial maupun penetrasi pasar demi merengkuh tingkat operasional yang superior.

Secara holistik, signifikansi dari temuan ini menyoroti sebuah implikasi strategis: lompatan kinerja UMKM menuju ketahanan ekonomi di era modern tidak dapat lagi hanya bersandar pada intuisi membaca peluang pasar (Saifurrahman & Kassim, 2023). Sangat dibutuhkan sinergi yang presisi antara sistem akuntansi yang terstruktur, kedisiplinan budaya kerja yang inklusif, serta pemanfaatan infrastruktur digital yang relevan (Masrizal et al., 2025). Kendati demikian, riset ini tidak terlepas dari sejumlah restriksi metodologis. Terpusatnya demografi sampel pada wilayah Pulau Jawa, ditambah dengan tantangan birokrasi lapangan yang memaksa peneliti lebih banyak mengakuisisi perspektif dari level pengawas harian (staf) ketimbang pemilik usaha (owner) secara langsung, turut membatasi ruang lingkup generalisasi temuan. Oleh karena itu, agenda penelitian lanjutan sangat direkomendasikan untuk berekspansi ke wilayah lintas pulau—seperti Sumatera, Bali, hingga Nusa Tenggara—sekaligus memfokuskan unit analisis pada level penentu kebijakan usaha, guna memotret lanskap UMKM nasional secara lebih utuh dan representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, W., Harraf, A., Ghura, H., & Abrar, M. (2024). Financial literacy and small and medium enterprises performance: The moderating role of financial access. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-06-2024-0337>
- Alfarizi, M., & Ngatindriatun, N. (2022). Indonesian Halal Msme Open Innovation With Islamic Fintech Adoption. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 19(2), 5.
- Arraya, M. (2025). Distinctive capabilities system in MSME's business model adaptation: evidence of the moderating and mediating effect of adaptive capability. *Central European Management*

- Journal*, 33(2), 183–198. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2023-0438>
- Borges, A. F. S., Laurindo, F. J. B., Spínola, M. M., Gonçalves, R. F., & Mattos, C. A. (2021). The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions. *International Journal of Information Management*, 57, 102225. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102225>
- Carlos Pangestu, J., & Akwila, K. (2024). Improving MSME Performance: Strategic Management Accounting, Accounting Information Systems, And Management Control Systems Moderated By Financial Technology. *Journal of Accounting and Finance Management*, 5(3), 394–405. <https://doi.org/10.38035/jafm.v5i3.691>
- Chandra, M. P. (2022). Strengthening small and medium enterprises (SMEs) through sociopreneurship-based communities in technology sustainability. *Jurnal Digital Bisnis, Modal Manusia, Marketing, Entrepreneurship, Finance & Strategi Bisnis*, 2(1), 1–7. <https://doi.org/10.32897/dimmensi.v2i1.1183>
- Christianto, S., & Setiawan, T. (2024). The influence of entrepreneurial orientation on social and economic benefits with shared value creation as Moderization in Sumedang MSMEs. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 8(01), 39–47. <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2024.8103>
- Duçi, E. (2021). The Relationship between Management Accounting, Strategic Management Accounting and Strategic Cost Management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 376. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0146>
- Fatchurochman, N. A., & Yamit, Z. (2022). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Kasus UMKM Makanan di Kabupaten Temanggung. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(2), 14–30. <https://journal.uui.ac.id/selma/article/view/24245>
- Fomum, T. A., & Opperman, P. (2023). Financial inclusion and performance of MSMEs in Eswatini. *International Journal of Social Economics*, ahead-of-print.
- Hj Talip, S. N. S., & Wasiuzzaman, S. (2024). Influence of human capital and social capital on MSME access to finance: Assessing the mediating role of financial literacy. *International Journal of Bank Marketing*, 42(3), 458–485. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2023-0214>
- Kumar, R. R., & Raj, A. (2025). Big data adoption and performance: Mediating mechanisms of innovation, supply chain integration and resilience. *Supply Chain Management*, 30(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2024-0186>
- Kumar, V., Verma, P., Mittal, A., Tuesta Panduro, J. A., Singh, S., Paliwal, M., & Sharma, N. K. (2023). Adoption of ICTs as an emergent business strategy during and following COVID-19 crisis: evidence from Indian MSMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 30(6), 1850–1883. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0685>
- Kumarasamy, D., Singh, P., & Sharma, A. K. (2024). Financial accessibility and MSME's labour productivity: Evidence from developing countries. *Indian Growth and Development Review*, 17(2), 186–206. <https://doi.org/10.1108/IGDR-08-2023-0115>
- Kuo, S.-Y. (2024). Improving innovation performance through learning capability and adaptive capability: The moderating role of big data analytics. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(4), 364–376. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2212182>
- Marlina, R., Hertati, L., & Putri, A. U. (2023). The influence of business strategy and organizational culture on management accounting information systems. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business (JHSSB)*, 2(2), 500–514. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v2i2.563>
- Masrizal, Sukmana, R., & Trianto, B. (2025). The effect of Islamic financial literacy on business performance with emphasis on the role of Islamic financial inclusion: Case study in Indonesia. *Journal of Islamic Marketing*, 16(1), 166–192. <https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2022-0197>
- Nguyen, T. M., & Nguyen, T. T. (2021). The application of strategic management accounting: Evidence from the consumer goods industry in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 139–146. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no10.0139>

- Noviyana, D., & Sitorus, R. R. (2023). Pengaruh Competitive Advantage dan Digital Business Strategy terhadap Financial Performance dengan Digital Marketing Sebagai Variabel Moderasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(2), 1288–1304. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i2.1662>
- Pangestu, J. C., & Margaretha, P. (2024). Analisa faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan barang sektor konsumen non-primer IDX-IC periode 2019-2021. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 8(1), 533–540. <https://doi.org/10.33395/owner.v8i1.1822>
- Raj, A., Shukla, D., Quadir, A., & Sharma, P. (2024). What drives the adoption of digital technology in the micro, small, and medium enterprises sector in a developing economy? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(9), 1984–2002. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2023-0512>
- Rudawska, A. (2025). Commitment-based human resource practices, job satisfaction and proactive knowledge-seeking behavior: The moderating role of organizational identification. *Central European Management Journal*, 33(1), 144–162. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0217>
- Sabatini, A., Cucculelli, A., & Gregori, G. L. (2022). Business model innovation and digital technology: The perspective of Italian incumbent small and medium-sized firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(3), 23–35. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100302>
- Saifurrahman, A., & Kassim, S. H. J. (2023). Mitigating asymmetric information to enhance MSME Islamic financial inclusion by Islamic banks in Indonesia. *Qualitative Research in Financial Markets*, 15(3), 453–470. <https://doi.org/10.1108/QRFM-12-2021-0202>
- Sari, P. A., & Sari, W. P. (2022). The small firm performance and entrepreneurial competence revealed through competitiveness framework: A case study of MSMEs in Indonesia. In *Modeling economic growth in contemporary Indonesia* (pp. 1–24). Emerald Publishing Limited.
- Sari, R. K., Alfarizi, M., & Ab Talib, M. S. (2024). Sustainable strategic planning and management influence on sustainable performance: Findings from halal culinary MSMEs in Southeast Asia. *Journal of Modelling in Management*, 19(6), 2034–2060. <https://doi.org/10.1108/JM2-12-2023-0324>
- Setyawati, A., Sugangga, R., Maula, F. I., & Rahma, A. (2023). Digital marketing business strategy to MSME performance in the industrial revolution 4.0 era. *Jurnal Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, 12(1), 19–26. <https://doi.org/10.37715/jee.v12i1.3459>
- Singh, S., Raj, R., Dash, B. M., Kumar, V., Paliwal, M., & Chauhan, S. (2024). Access to finance and its impact on operational efficiency of MSMEs: Mediating role of entrepreneurial personality and self-efficacy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2024-0053>
- Soomro, R. B., Memon, S. G., & Soomro, M. (2025). Impact of entrepreneurial knowledge, skills, and competencies on MSME performance: An evidence from a developing country. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 19(1), 42–72. <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2023-0071>
- Srikanth, K., & Ungureanu, T. (2025). Organizational adaptation in dynamic environments: Disentangling the effects of how much to explore versus where to explore. *Strategic Management Journal*, 46(1), 19–48. <https://doi.org/10.1002/smj.3646>
- Surjadi, M., Hakki, T. W., & Saputra, F. (2023). Improving Msme Performance: Management Accounting Strategies, Leadership Quality and Market Orientation. *Journal of Accounting and Finance Management*, 4(3), 250–257. <https://doi.org/10.38035/jafm.v4i3.232>
- Surjadi, M., Simandjuntak, J. B. P., Hakki, T. W., & Rosewita, B. (2025a). Factors that influence the improvement of financial performance of Micro, Small and Medium Enterprises in Java Island. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 7(6), 4637–4647. <https://doi.org/10.38035/rrj.v7i6.1807>
- Surjadi, M., Simandjuntak, J. B. P., Hakki, T. W., & Rosewita, B. (2025b). Factors that influence the improvement of financial performance of MSMEs with religiosity and financial technology as moderation. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(4), 1853–1864. <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i4.2336>

Utama, S., Yusfiarto, R., Pertiwi, R. R., & Khoirunnisa, A. N. (2024). Intentional model of MSMEs growth: a tripod-based view and evidence from Indonesia. *Journal of Asia Business Studies*, 18(1), 62–84. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2022-0291>