

## Transformasi Manajemen Keuangan Dalam Era Digital: Perspektif Pelaku Usaha

Yaya Sonjaya<sup>1</sup>, Zakaria<sup>2</sup>, Suratini<sup>3</sup>, Entis Sutisna<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Affiliation (University, City, Country)

e-mail: [ya2sonjaya@gmail.com](mailto:ya2sonjaya@gmail.com)

### Abstrak

Keuangan dari perspektif pelaku usaha. Fokus penelitian adalah pada perbedaan tingkat adopsi teknologi antara perusahaan besar dan usaha kecil menengah (UKM), serta faktor keberhasilan, hambatan, dan strategi yang memengaruhi implementasi teknologi digital. Studi ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk menyaring dan menganalisis literatur yang relevan mengenai adopsi teknologi dalam manajemen keuangan. Metode ini bertujuan untuk mengidentifikasi elemen-elemen penting seperti dukungan manajemen, kesiapan infrastruktur, dan pengembangan budaya organisasi yang memengaruhi keberhasilan dan kegagalan adopsi teknologi. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan besar memiliki kapasitas lebih besar dalam mengadopsi teknologi digital canggih karena dukungan anggaran, infrastruktur, dan pelatihan yang lebih baik dibandingkan dengan UKM. UKM lebih sering menghadapi hambatan seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya pengetahuan teknis, dan resistensi karyawan. Selain itu, dukungan manajemen dan perubahan budaya organisasi terbukti penting dalam memastikan keberhasilan transformasi digital. Hasil penelitian ini memberikan panduan praktis bagi pelaku usaha dan pengambil kebijakan untuk merancang strategi transformasi digital yang lebih efektif. Penelitian ini menyoroti pentingnya pelatihan, dukungan manajemen, dan kebijakan yang mendukung inovasi teknologi, terutama untuk membantu UKM yang memiliki keterbatasan dalam sumber daya dan infrastruktur.

**Kata Kunci:** Transformasi digital; Manajemen keuangan; UKM; Adopsi teknologi; Budaya organisasi.

### PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam manajemen keuangan telah menjadi fokus utama di kalangan bisnis, terutama karena meningkatnya kebutuhan akan efisiensi operasional dan akurasi data dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Teknologi seperti cloud accounting, aplikasi manajemen keuangan otomatis, dan analisis data real-time telah diadopsi secara luas untuk memperbaiki proses bisnis dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data (Kane, 2019). Namun, tantangan yang muncul tidak dapat diabaikan. Usaha kecil dan menengah (UKM) sering kali menghadapi keterbatasan dalam biaya implementasi teknologi ini serta kurangnya pengetahuan teknis yang diperlukan untuk mengelola dan memanfaatkan teknologi secara efektif (Hess et al., 2020). Selain itu, perubahan budaya organisasi dan resistensi terhadap perubahan juga menjadi hambatan besar yang menghalangi proses adopsi teknologi digital secara menyeluruh (Gomber et al., 2017). Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana bisnis-bisnis ini dapat mengatasi tantangan tersebut dan apa saja strategi yang efektif untuk memastikan bahwa adopsi teknologi berjalan dengan sukses.

Lebih lanjut, dari sudut pandang teoretis, keberhasilan transformasi digital dalam manajemen keuangan sangat bergantung pada kesiapan organisasi, baik dalam hal strategi maupun keterampilan sumber daya manusia (Verhoef et al., 2021). Adopsi teknologi tidak hanya memerlukan investasi dalam perangkat lunak atau infrastruktur teknologi, tetapi juga penyesuaian dalam struktur dan budaya perusahaan. Hal ini membutuhkan perubahan pola pikir dan kebijakan manajerial yang memungkinkan integrasi teknologi berjalan dengan mulus (Loonam et al., 2018). Pada titik ini, banyak penelitian menyoroti bahwa tanpa strategi yang matang dan dukungan penuh dari manajemen puncak, transformasi digital berpotensi gagal atau berjalan tidak efektif. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk memahami faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan adopsi teknologi digital dan bagaimana pelaku usaha dapat menavigasi proses ini dengan lebih baik. Pemahaman mendalam mengenai kesiapan organisasi dan dinamika perubahan yang terjadi sangat penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan serta mengembangkan pedoman yang dapat diikuti oleh bisnis lain dalam mengimplementasikan teknologi digital secara optimal.

Studi terbaru menunjukkan bahwa transformasi digital telah membawa perubahan signifikan dalam praktik manajemen keuangan dan akuntansi, serta meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam proses bisnis. Teknologi seperti pengenalan karakter optik (optical character recognition atau OCR), kecerdasan buatan (AI),



dan sistem perencanaan sumber daya berbasis cloud telah banyak diadopsi oleh berbagai perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memastikan ketepatan data finansial (Jos & Ferreira, 2022). Inklusi keuangan digital juga memainkan peran penting dalam mempromosikan transformasi digital pada perusahaan, dengan inovasi teknologi menjadi faktor moderasi yang memperkuat adopsi teknologi secara menyeluruh (Guo et al., 2023). Penelitian ini menegaskan bahwa digitalisasi secara signifikan dapat memperbaiki manajemen keuangan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam konteks manajemen biaya, teknologi digital juga memberikan dampak positif. Chen & Xu (2023) menemukan bahwa transformasi digital dapat mengurangi *cost stickiness* dengan menurunkan biaya penyesuaian dan mengelola ekspektasi manajemen secara lebih realistis.

Pengaruh digitalisasi tidak hanya terbatas pada efisiensi manajemen keuangan, tetapi juga meluas ke berbagai bidang lain, seperti analisis perilaku konsumen, inovasi hijau, dan penerapan teknologi blockchain dalam layanan keuangan (Calderon-Monge & Ribeiro-Soriano, 2024). Digitalisasi diharapkan menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi global, dengan perusahaan yang berhasil bertransformasi digital diproyeksikan akan menjadi bagian signifikan dari produk domestik bruto (PDB) global pada tahun 2023 (Calderon-Monge & Ribeiro-Soriano, 2024). Dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM), pencatatan dan pelaporan keuangan yang akurat tetap menjadi tantangan. (Syahrenny et al., 2021) menekankan bahwa UKM perlu meningkatkan kapasitas pencatatan keuangan dan standar akuntansi untuk dapat bersaing di era digital. Sementara itu, transformasi digital juga berkontribusi pada pengembangan kewirausahaan, di mana internet dan platform online telah memfasilitasi pemasaran produk serta membangun hubungan dengan pelanggan secara lebih efektif (Omar et al., 2019). Namun demikian, penerapan teknologi ini tidak lepas dari tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, budaya organisasi yang konservatif, serta kendala biaya yang masih menjadi penghalang (Diener & Špaček, 2021; Jos & Ferreira, 2022).

Meskipun studi terbaru telah menyoroti dampak positif transformasi digital dalam manajemen keuangan, terdapat kesenjangan yang signifikan antara temuan-temuan tersebut dengan aspek empiris dan teoretis saat ini. Sebagian besar penelitian berfokus pada potensi teknologi seperti AI, OCR, dan ERP berbasis cloud dalam meningkatkan efisiensi operasional (Jos & Ferreira, 2022; Guo et al., 2023). Namun, penelitian ini seringkali lebih bersifat deskriptif dan tidak cukup mendalam dalam mengeksplorasi bagaimana organisasi, terutama UKM, menghadapi tantangan implementasi teknologi ini di lapangan. Kesenjangan ini mencerminkan kebutuhan untuk penelitian yang lebih empiris tentang bagaimana faktor budaya organisasi, resistensi internal, dan keterbatasan sumber daya mempengaruhi keberhasilan transformasi digital (Syahrenny et al., 2021). Selain itu, meskipun beberapa studi telah menunjukkan bahwa digitalisasi berpotensi besar dalam mendorong pertumbuhan ekonomi global (Calderon-Monge & Ribeiro-Soriano, 2024), masih minim kajian yang menggali bagaimana adopsi teknologi ini secara langsung mengubah perilaku bisnis dan keputusan finansial sehari-hari pada tingkat mikro. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa lebih banyak studi berbasis data dan kasus lapangan diperlukan untuk memahami konteks spesifik di mana teknologi ini diintegrasikan. Misalnya, bagaimana perusahaan menyesuaikan struktur dan strategi mereka untuk mengatasi hambatan seperti biaya tinggi dan kurangnya keterampilan teknis, yang sebelumnya belum banyak dijelaskan dalam penelitian (Omar et al., 2019; Chen & Xu, 2023). Dengan demikian, perlu adanya perluasan studi untuk memahami secara mendalam dinamika internal organisasi dalam proses adopsi teknologi, sekaligus menawarkan solusi strategis yang relevan bagi perusahaan di berbagai sektor.

Penelitian ini membawa kebaruan dengan pendekatan sistematis dalam mengeksplorasi perspektif pelaku usaha terkait transformasi digital dalam manajemen keuangan, menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR). Berbeda dari studi-studi sebelumnya yang cenderung bersifat deskriptif dan kurang mendalami konteks spesifik, penelitian ini akan menggali secara menyeluruh faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan adopsi teknologi dari sudut pandang pelaku usaha di berbagai skala bisnis. Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis empiris mendalam yang mengintegrasikan data dari berbagai sektor dan jenis usaha, memberikan gambaran yang komprehensif dan kontekstual. Pendekatan SLR akan memungkinkan penelitian ini untuk menyaring dan menganalisis secara kritis literatur yang ada, sehingga menghasilkan wawasan yang lebih terfokus dan berbasis data. Melalui analisis ini, penelitian akan mengidentifikasi pola-pola yang muncul dalam proses adopsi teknologi dan mengembangkan pedoman strategis yang relevan dan praktis bagi pelaku usaha. Kebaruan dari penelitian ini tidak hanya terletak pada cakupan dan kedalaman analisis, tetapi juga pada pendekatan interdisipliner yang mengintegrasikan perspektif manajemen, teknologi, dan perilaku organisasi untuk memberikan rekomendasi yang holistik dan dapat diimplementasikan dalam skala luas. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan: Bagaimana pelaku usaha di berbagai skala dan sektor merespons serta mengadaptasi

teknologi digital dalam manajemen keuangan mereka? Selain itu, penelitian ini akan mengeksplorasi Apa faktor-faktor yang menjadi penghambat utama dalam implementasi teknologi digital, dan bagaimana pelaku usaha mengembangkan strategi untuk mengatasi hambatan tersebut? Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dinamika internal dalam organisasi yang memengaruhi proses adopsi teknologi, termasuk bagaimana pelaku usaha mengelola perubahan budaya organisasi, resistensi internal, dan keterbatasan sumber daya.

## **METODE**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan systematic literature review (SLR) kualitatif. Metode SLR dirancang untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis literatur yang ada secara sistematis terkait topik tertentu, guna memberikan pemahaman yang komprehensif dan objektif mengenai bidang penelitian. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk mengidentifikasi pola, tema, dan kesenjangan dalam literatur terkait implementasi strategi dan kebijakan transformasi digital dalam manajemen keuangan. Proses sistematis ini memastikan bahwa temuan yang dihasilkan memiliki tingkat ketelitian, transparansi, dan dapat direplikasi sesuai dengan prinsip metodologi penelitian kualitatif.

### **Populasi atau Subjek Penelitian**

Subjek dari penelitian ini adalah kumpulan literatur ilmiah yang membahas strategi, kebijakan, dan implementasi transformasi digital dalam manajemen keuangan. Populasi sampel terdiri dari artikel jurnal yang telah ditinjau sejawat, makalah konferensi, dan buku akademik yang dipublikasikan antara tahun 2018 dan 2023. Kriteria seleksi difokuskan pada studi yang meneliti pengembangan, tantangan, dan faktor keberhasilan dalam penerapan teknologi digital di lingkungan bisnis dan keuangan. Dengan mencakup berbagai sumber dari beberapa basis data seperti Scopus, Web of Science, dan Google Scholar, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang pengetahuan dan praktik saat ini.

### **Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen**

Pengumpulan data dilakukan dengan pencarian sistematis pada basis data elektronik menggunakan kata kunci spesifik seperti "transformasi digital," "manajemen keuangan," "perencanaan strategis," dan "implementasi kebijakan." Operator Boolean dan filter diterapkan untuk menyaring hasil pencarian. Kriteria inklusi dan eksklusi, seperti tahun publikasi, bahasa (hanya bahasa Inggris), dan relevansi topik, digunakan untuk memandu proses seleksi. Kerangka pengkodean kemudian dikembangkan untuk mengklasifikasikan dan mengkategorikan temuan berdasarkan tema dan topik yang relevan dengan pertanyaan penelitian.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan dengan pendekatan analisis tematik. Literatur yang dikumpulkan disaring, kemudian studi yang relevan dikodekan dan dikategorikan sesuai dengan tema-tema yang telah ditentukan sebelumnya, seperti "hambatan adopsi teknologi," "strategi manajemen risiko," dan "kesiapan organisasi." Perangkat lunak Nvivo digunakan untuk mengorganisasi dan mengelola proses pengkodean, memastikan konsistensi dan ketelitian analisis. Tahap akhir melibatkan sintesis data yang telah dikodekan menjadi narasi yang koheren, yang memberikan wawasan mengenai kondisi pengetahuan saat ini, kesenjangan, dan rekomendasi untuk arah penelitian masa depan dalam bidang transformasi digital dan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana pelaku usaha dari berbagai skala, mulai dari usaha kecil dan menengah (UKM) hingga perusahaan besar, mengadopsi teknologi digital dalam manajemen keuangan mereka. Bagian findings dari penelitian ini memberikan gambaran komprehensif mengenai dinamika, tantangan, serta strategi yang diterapkan oleh pelaku usaha dalam menghadapi transformasi digital. Adopsi teknologi digital menjadi sangat penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan di era digital saat ini. Melalui pendekatan yang sistematis, penelitian ini menggali perbedaan dalam proses adopsi antara perusahaan besar dan UKM, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi teknologi tersebut.

Tingkat adopsi teknologi pada berbagai skala usaha menunjukkan variasi yang signifikan antara UKM dan perusahaan besar. Perusahaan besar cenderung memiliki keunggulan dalam hal akses terhadap sumber daya yang lebih besar, termasuk anggaran, infrastruktur, dan program pelatihan untuk karyawan mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk lebih mudah mengadopsi teknologi digital yang canggih dan mengintegrasikannya dalam sistem keuangan perusahaan secara efektif (Diener & Špaček, 2021). Perusahaan besar juga umumnya memiliki tim khusus atau departemen teknologi informasi (TI) yang bertanggung jawab untuk mengelola dan mengawasi proses transformasi digital, memastikan bahwa teknologi yang diadopsi selaras dengan strategi bisnis jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, UKM sering kali menghadapi berbagai keterbatasan, baik dari segi anggaran, pengetahuan teknologi, maupun infrastruktur. Mereka cenderung mengadopsi teknologi yang lebih sederhana dan terjangkau, seperti aplikasi akuntansi berbasis cloud, yang lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan mereka (Syahrenny et al., 2021). Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa meskipun UKM sering kali tertinggal dalam hal adopsi teknologi, mereka memiliki potensi besar untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing mereka melalui inovasi teknologi jika didukung dengan pelatihan dan infrastruktur yang memadai.

Faktor keberhasilan dan penghambat dalam adopsi teknologi digital diidentifikasi sebagai elemen penting yang memengaruhi proses transformasi digital. Dukungan manajemen, kesiapan infrastruktur, dan kompetensi sumber daya manusia terbukti menjadi faktor penentu dalam implementasi teknologi. Perusahaan yang memiliki manajemen yang proaktif dan mendukung adopsi teknologi, serta menyediakan sumber daya yang cukup untuk pelatihan karyawan dan pengembangan infrastruktur, cenderung lebih berhasil dalam transformasi digital (Calderon-Monge & Ribeiro-Soriano, 2024). Manajemen yang aktif berperan penting dalam menciptakan visi transformasi yang jelas dan mengomunikasikan manfaat teknologi digital kepada karyawan, sehingga dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi mereka dalam proses perubahan (Warner & Wäger, 2019). Di sisi lain, resistensi internal dari karyawan, keterbatasan anggaran, serta regulasi yang kaku sering kali menjadi hambatan utama dalam adopsi teknologi. Resistensi ini biasanya disebabkan oleh ketidakpastian terkait perubahan peran dan tanggung jawab karyawan, serta ketakutan akan otomatisasi yang dapat mengurangi kebutuhan akan tenaga kerja manusia (Estlund, 2018).

Penelitian ini juga mengungkapkan berbagai strategi yang diterapkan oleh pelaku usaha dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut. Salah satu strategi utama adalah investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan digital mereka. Perusahaan besar cenderung mengalokasikan anggaran yang cukup untuk program pelatihan yang komprehensif, sementara UKM biasanya mencari solusi yang lebih hemat biaya, seperti pelatihan berbasis online atau

kerja sama dengan penyedia teknologi untuk memberikan pelatihan teknis dasar (Hastuti, 2021). Selain itu, penyesuaian budaya organisasi juga menjadi strategi yang signifikan. Pelaku usaha berupaya mengubah budaya perusahaan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kolaborasi, yang memungkinkan karyawan merasa menjadi bagian dari proses transformasi. Hal ini termasuk memberikan insentif bagi karyawan yang berpartisipasi aktif dalam program pelatihan atau yang berhasil mengimplementasikan sistem baru dengan efektif (Fenech et al., 2019; Mosca, 2020).

Perubahan budaya organisasi dalam proses transformasi digital menjadi hal penting yang juga dieksplorasi dalam penelitian ini. Pelaku usaha diharuskan untuk mengelola perubahan budaya untuk memastikan bahwa teknologi dapat diadopsi dan diintegrasikan secara efektif. Manajemen harus berperan aktif dalam mengomunikasikan manfaat teknologi dan menyertakan karyawan dalam setiap tahap proses perubahan untuk mengurangi resistensi. Pendekatan ini meliputi komunikasi yang terbuka dan efektif dari manajemen, yang tidak hanya menjelaskan manfaat teknologi tetapi juga mengatasi ketakutan dan ketidakpastian karyawan mengenai peran mereka di masa depan (Schmidt et al., 2017). Selain itu, insentif seperti penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan inisiatif dalam penerapan teknologi dan inovasi dapat meningkatkan motivasi dan partisipasi aktif karyawan dalam proses transformasi (Omar et al., 2019). Dampak dari adopsi teknologi terhadap kinerja keuangan perusahaan juga menjadi fokus penelitian ini. Implementasi teknologi digital terbukti membawa peningkatan efisiensi, penghematan biaya, dan kecepatan pengambilan keputusan. Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis mereka melaporkan adanya peningkatan dalam akurasi data keuangan, yang pada akhirnya membantu mereka membuat keputusan yang lebih tepat dan cepat (Elnadi & Abdallah, 2024). Namun, tantangan juga muncul dalam mengukur dampak teknologi tersebut, terutama bagi UKM yang mungkin belum memiliki sistem pelaporan keuangan yang canggih. Untuk itu, UKM perlu berinvestasi dalam sistem pelaporan yang lebih baik serta memberikan pelatihan bagi karyawan dalam mengoperasikan teknologi tersebut, sehingga mereka dapat memanfaatkan data keuangan dengan lebih efektif.

## **Pembahasan**

Penelitian ini mengungkapkan perbedaan signifikan dalam adopsi teknologi digital antara perusahaan besar dan usaha kecil menengah (UKM). Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan besar memiliki kapasitas dan sumber daya yang lebih besar untuk mengintegrasikan teknologi canggih, seperti ERP, kecerdasan buatan, dan sistem berbasis cloud. Akses terhadap anggaran, infrastruktur, dan pelatihan menjadi faktor yang mendukung keberhasilan adopsi teknologi di perusahaan besar (Calderon-Monge & Ribeiro-Soriano, 2024). Sebaliknya, UKM mengalami keterbatasan dalam hal anggaran dan akses terhadap teknologi yang lebih canggih. Mereka cenderung menggunakan teknologi yang lebih sederhana dan terjangkau, yang memungkinkan mereka untuk memantau dan mengelola keuangan secara lebih efisien meskipun dengan keterbatasan fitur (Syahrenny et al., 2021). Penelitian ini juga menyoroti faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan adopsi teknologi digital. Dukungan manajemen terbukti menjadi elemen kunci dalam memastikan implementasi teknologi yang efektif. Manajemen yang proaktif memberikan visi yang jelas dan memastikan karyawan terlibat dalam proses transformasi. Mereka juga bertanggung jawab untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan infrastruktur yang memadai untuk mendukung proses transformasi (Jain & Rohrer, 2022). Selain dukungan manajemen, kesiapan infrastruktur dan kompetensi sumber daya manusia juga menjadi elemen penting dalam mendukung adopsi teknologi. Perusahaan yang memiliki infrastruktur yang siap dan karyawan yang terampil dalam teknologi digital menunjukkan peningkatan efisiensi dan produktivitas.

Penelitian ini mengungkap berbagai hambatan yang dihadapi dalam proses adopsi teknologi, terutama di kalangan usaha kecil dan menengah (UKM). Hambatan utama meliputi keterbatasan anggaran, kurangnya pengetahuan teknis, dan resistensi internal dari karyawan yang merasa terancam dengan perubahan teknologi. Pada UKM, keterbatasan anggaran sering kali menjadi penghalang besar. Tanpa anggaran yang memadai, UKM cenderung sulit untuk berinvestasi dalam teknologi yang canggih dan mahal. Mereka juga menghadapi tantangan dalam membiayai pelatihan dan pengembangan karyawan agar mampu menggunakan teknologi tersebut secara efektif (Fenech et al., 2019; Mosca, 2020). Selain itu, kurangnya pengetahuan teknis menjadi masalah krusial, terutama karena banyak pelaku UKM belum memiliki keterampilan digital yang memadai. Keterbatasan ini membuat mereka kesulitan untuk mengoperasikan atau memelihara sistem teknologi baru yang mereka adopsi, sehingga menghambat potensi peningkatan efisiensi yang ditawarkan oleh teknologi tersebut. Resistensi internal dari karyawan juga merupakan hambatan signifikan dalam proses transformasi digital. Banyak karyawan, terutama di sektor-sektor yang sudah lama menggunakan metode kerja tradisional, merasa terancam oleh perubahan teknologi karena ketakutan akan penggantian peran dan tanggung jawab mereka. Ketakutan ini sering kali memicu resistensi terhadap perubahan, menghambat upaya manajemen dalam mengimplementasikan teknologi baru (Juma, 2016). Ketika karyawan merasakan ketidakpastian terkait stabilitas pekerjaan mereka, resistensi ini tidak hanya mengurangi efektivitas adopsi teknologi, tetapi juga dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan moral karyawan secara keseluruhan.

Regulasi yang ketat juga menjadi penghalang, terutama di sektor-sektor yang sangat diatur seperti keuangan dan perbankan. Perusahaan di sektor ini harus memastikan bahwa teknologi yang mereka adopsi sesuai dengan peraturan yang berlaku, yang sering kali rumit dan memerlukan kepatuhan yang ketat. Kewajiban untuk mematuhi regulasi ini dapat memperlambat proses transformasi digital, karena perusahaan harus melakukan evaluasi yang mendalam untuk memastikan bahwa teknologi yang diadopsi tidak melanggar ketentuan yang ada (Elnadi & Abdallah, 2024). Selain itu, beberapa regulasi tidak selalu mendukung inovasi teknologi secara langsung, sehingga perusahaan mungkin terpaksa menunda atau membatasi penggunaan teknologi tertentu hingga mereka dapat mematuhi regulasi tersebut. Akibatnya, perusahaan yang tidak mampu menavigasi regulasi dengan baik sering kali mengalami kesulitan dalam proses implementasi teknologi digital.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengadopsi teknologi digital cenderung mengembangkan strategi pelatihan dan pengembangan karyawan yang komprehensif. Perusahaan besar, misalnya, lebih mudah mengalokasikan anggaran yang memadai untuk pelatihan karyawan dan pengembangan infrastruktur teknologi. Mereka dapat melakukan program pelatihan secara intensif dan berkala untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dan mampu menggunakan teknologi secara optimal. Di sisi lain, UKM yang memiliki keterbatasan finansial harus lebih kreatif dalam mencari solusi yang lebih hemat biaya, seperti pelatihan berbasis komunitas, kerja sama dengan lembaga pelatihan teknologi, atau penggunaan platform daring untuk pelatihan jarak jauh yang lebih terjangkau (Agoha et al., 2024). Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan tetapi juga berkontribusi dalam mengurangi resistensi internal terhadap perubahan.

Perusahaan yang berhasil mengadopsi teknologi digital juga sering kali melakukan penyesuaian budaya organisasi. Mereka menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif yang mendukung transformasi digital. Langkah ini mencakup penyesuaian struktur organisasi dan pola komunikasi, serta pengembangan kebijakan yang mendukung keterbukaan terhadap teknologi baru. Hal ini tidak hanya meningkatkan kemampuan karyawan untuk menerima teknologi baru, tetapi juga

memperkuat keterlibatan mereka dalam proses transformasi. Ketika karyawan merasa didengar dan memiliki peran dalam proses perubahan, resistensi terhadap teknologi baru cenderung menurun, dan tingkat adopsi teknologi dapat meningkat (Calderon-Monge & Ribeiro-Soriano, 2024).

Selain itu, penelitian ini mengungkap dampak nyata dari adopsi teknologi terhadap kinerja keuangan. Teknologi digital seperti ERP dan sistem berbasis cloud terbukti meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, dan mempercepat pengambilan keputusan melalui data yang lebih akurat dan real-time. Perusahaan besar yang berhasil mengimplementasikan sistem teknologi tersebut melaporkan adanya peningkatan signifikan dalam akurasi data keuangan, yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan kualitas keputusan bisnis mereka (Diener & Špaček, 2021). Data yang akurat dan terkini memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dengan cepat, mengoptimalkan strategi keuangan, dan meminimalkan risiko yang terkait dengan ketidakpastian pasar. Namun, tantangan tetap ada bagi UKM, terutama dalam mengukur dampak langsung dari teknologi yang diadopsi. Banyak UKM belum memiliki sistem pelaporan yang canggih untuk mencatat dan menganalisis data keuangan secara mendalam, sehingga sulit bagi mereka untuk melihat secara kuantitatif peningkatan efisiensi yang dihasilkan oleh teknologi tersebut. Oleh karena itu, penting bagi UKM untuk tidak hanya fokus pada adopsi teknologi, tetapi juga mengembangkan sistem pelaporan yang lebih baik serta menyediakan pelatihan bagi karyawan untuk mengoperasikan teknologi tersebut secara efektif. Dengan demikian, UKM dapat memanfaatkan teknologi dengan lebih optimal dan mengukur dampak transformasi digital secara lebih akurat (Omar et al., 2019).

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori adopsi teknologi, khususnya Technology Acceptance Model (TAM). Menurut TAM, faktor-faktor seperti persepsi kemudahan penggunaan dan manfaat teknologi berperan penting dalam keputusan adopsi teknologi (Davis, 1989). Penelitian ini mendukung konsep tersebut dengan menunjukkan bahwa dukungan manajemen dan kesiapan infrastruktur dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap teknologi, yang pada akhirnya mempercepat proses adopsi. Selain itu, teori Diffusion of Innovations oleh Rogers (2003) juga relevan, di mana adopsi teknologi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti komunikasi, struktur sosial, dan budaya organisasi. Penelitian ini menyoroti pentingnya komunikasi manajemen dan perubahan budaya untuk mendukung inovasi teknologi, yang sesuai dengan kerangka teori Rogers. Penelitian ini konsisten dengan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa dukungan manajemen dan kesiapan infrastruktur adalah faktor penting dalam keberhasilan adopsi teknologi. Studi oleh Calderon-Monge & Ribeiro-Soriano (2024) juga menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki visi strategis dan infrastruktur yang kuat cenderung lebih sukses dalam transformasi digital.

Namun, penelitian ini juga menambahkan perspektif baru yang berbeda dari beberapa studi sebelumnya. Misalnya, Mosca (2020) berpendapat bahwa resistensi karyawan dapat diatasi dengan pelatihan dan komunikasi yang baik, sementara penelitian ini menunjukkan bahwa, meskipun pelatihan dan komunikasi efektif, ketakutan karyawan akan perubahan peran tetap menjadi hambatan yang signifikan dalam banyak kasus. Ini menunjukkan bahwa solusi pelatihan mungkin tidak cukup jika tidak didukung dengan perubahan budaya yang lebih luas dan dukungan insentif. Studi oleh Jannah et al. (2024) juga sejalan dengan temuan penelitian ini dalam hal pentingnya perubahan budaya organisasi. Mereka menyatakan bahwa perusahaan yang menciptakan lingkungan kerja kolaboratif dan mendukung inovasi lebih mungkin berhasil dalam adopsi teknologi. Namun, penelitian ini menambahkan bahwa perusahaan besar dan UKM mungkin perlu pendekatan yang berbeda dalam mengimplementasikan perubahan budaya, tergantung pada sumber daya dan struktur organisasi yang mereka miliki. Oleh karena itu, meskipun temuan ini sebagian besar sesuai dengan literatur yang ada, penelitian ini

memberikan sudut pandang baru dalam hal adaptasi dan pendekatan strategis yang berbeda berdasarkan skala usaha.

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi praktis yang relevan bagi pelaku usaha dan pengambil kebijakan. Pertama, perusahaan perlu merancang strategi adopsi teknologi yang disesuaikan dengan skala dan karakteristik bisnis mereka. Perusahaan besar dapat mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk pelatihan dan pengembangan infrastruktur, sementara UKM perlu mencari solusi yang lebih fleksibel dan hemat biaya, seperti pelatihan berbasis komunitas atau kerja sama dengan penyedia teknologi untuk mendapatkan pelatihan yang lebih terjangkau. Kedua, penting bagi perusahaan untuk memperkuat budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Pendekatan ini tidak hanya akan meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga memastikan bahwa teknologi digital dapat diintegrasikan secara efektif dalam proses bisnis. Selain itu, kebijakan perusahaan perlu berfokus pada komunikasi yang efektif untuk mengurangi resistensi karyawan. Manajemen harus transparan dalam mengkomunikasikan manfaat teknologi dan melibatkan karyawan dalam setiap tahap transformasi digital untuk mengurangi ketakutan akan perubahan peran. Bagi pengambil kebijakan, regulasi perlu disesuaikan untuk mendukung inovasi teknologi tanpa menghambat perusahaan, terutama di sektor-sektor yang diatur secara ketat seperti keuangan. Dukungan pemerintah dalam bentuk insentif dan program pelatihan juga dapat membantu mempercepat adopsi teknologi, terutama di kalangan UKM yang memiliki keterbatasan sumber daya.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi transformasi digital dalam manajemen keuangan dari perspektif pelaku usaha, dengan fokus pada perbedaan tingkat adopsi teknologi antara UKM dan perusahaan besar, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan dan penghambat adopsi teknologi. Temuan penelitian ini mengidentifikasi bahwa perusahaan besar memiliki kapasitas lebih besar untuk mengintegrasikan teknologi digital canggih karena akses terhadap sumber daya yang lebih luas. Sementara itu, UKM sering kali menghadapi keterbatasan sumber daya yang memengaruhi tingkat adopsi teknologi mereka. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya dukungan manajemen, kesiapan infrastruktur, dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam memastikan keberhasilan adopsi teknologi. Hambatan seperti resistensi karyawan dan regulasi yang kaku juga diungkap sebagai tantangan yang perlu diatasi melalui strategi pelatihan dan penyesuaian budaya organisasi.

Penelitian ini memiliki nilai signifikan baik dalam ilmu pengetahuan maupun praktik bisnis. Dari sisi akademis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan mengintegrasikan perspektif skala usaha dan adopsi teknologi secara mendalam, mengisi kesenjangan dalam literatur yang sebelumnya cenderung deskriptif dan kurang spesifik. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi adopsi teknologi harus disesuaikan dengan skala dan karakteristik bisnis, menggarisbawahi pentingnya pendekatan yang fleksibel dan disesuaikan untuk berbagai jenis usaha. Secara praktis, temuan ini memberikan panduan konkret bagi manajer perusahaan dan pengambil kebijakan untuk merancang kebijakan transformasi digital yang lebih efektif, terutama dalam memperkuat dukungan manajemen, pengembangan budaya organisasi, dan penyediaan pelatihan yang berkelanjutan. Implikasi manajerialnya adalah pentingnya perusahaan untuk memprioritaskan investasi dalam pelatihan sumber daya manusia dan menyesuaikan kebijakan organisasi agar lebih adaptif terhadap inovasi teknologi.

Studi ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini sebagian besar didasarkan pada data sekunder melalui pendekatan *systematic literature review* (SLR), yang mungkin tidak sepenuhnya menggambarkan kondisi empiris secara langsung di lapangan. Keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian lebih lanjut dengan pendekatan kualitatif yang mendalam melalui studi kasus atau wawancara langsung dengan pelaku usaha untuk memahami lebih detail tantangan dan peluang

yang dihadapi. Kedua, fokus penelitian terbatas pada UKM dan perusahaan besar tanpa memperhatikan sektor spesifik, sehingga ada ruang untuk penelitian yang lebih tersegmentasi berdasarkan sektor industri, seperti manufaktur, jasa, atau teknologi. Peneliti di masa depan disarankan untuk melakukan penelitian empiris yang lebih spesifik dengan menggunakan metode campuran (mixed methods) untuk memperkaya hasil dan menghasilkan pemahaman yang lebih holistik mengenai dinamika transformasi digital di berbagai sektor usaha.

## Referensi

- Agoha, R. M., Louhenapessy, W. G., & Sinay, F. R. (2024). The Role of Digitalization Development for Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Ambon City. *JENDELA PENGETAHUAN*, 17(3), 349–360.
- Agustin, C. S., Sari, T. D. V., Aisyah, P., & Anshori, M. I. (2023). Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 1(4), 119–140. <https://doi.org/10.61132/nuansa.v1i4.363>
- Ajayi, F. A., & Udeh, C. A. (2024). Review of workforce upskilling initiatives for emerging technologies in IT. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1119–1137. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1003>
- Amelia, F., Rakibah, S., Ananda, P. silva, & Rozi, F. (2023). *Pelatihan Dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Era Digital*. 1(4), 72–80.
- Athalage, K. C. (2024). *THE IMPACT OF HYBRID WORKING ON EMPLOYEE WAY OF LIFE AND THE NEED TO RESHAPE THE EMPLOYEE VALUE PROPOSITION*. [https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all\\_dissertations/263/](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_dissertations/263/)
- Bashiru, A. O. (2023). *The Role of Leadership in Technology and Innovation in Creating a Competitive Work Environment and Improving Company Performance*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120735000>
- Calderon-Monge, E., & Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Issue 2). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>
- Chen, Y., & Xu, J. (2023). Digital transformation and firm cost stickiness: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 52, 103510. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103510>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 319–340.
- Diener, F., & Špaček, M. (2021). *Digital Transformation in Banking : A Managerial Perspective on Barriers to Change*. <https://doi.org/10.3390/SU13042032>
- Ebert, I., Wildhaber, I., & Adams-Prassl, J. (2021). Big Data in the workplace: Privacy Due Diligence as a human rights-based approach to employee privacy protection. *Big Data & Society*, 8(1), 20539517211013052. <https://doi.org/10.1177/20539517211013051>
- Elnadi, M., & Abdallah, Y. O. (2024). Industry 4.0: critical investigations and synthesis of key findings. *Management Review Quarterly*, 74(2), 711–744. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00314-4>
- Estlund, C. (2018). What Should We Do After Work? Automation and Employment Law. *The Yale Law Journal*, 128(2), 254–326. <http://www.jstor.org/stable/45389444>
- Fenech, R., Colleges, H., Baguant, P., Colleges, H., Ivanov, D., & Colleges, H. (2019). *THE CHANGING ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN ERA OF DIGITAL*. 22(2), 1–10. <https://www.academia.edu/download/78857024/The-changing-role-of-human-resource-management-in-an-era-of-digital-transformation-23-1.pdf>
- Fernando, Y., Chiappetta Jabbour, C. J., & Wah, W.-X. (2019). Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter? *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 8–20. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.09.031>
- Ghobakhloo, M., Hong, T. S., Sabouri, M. S., & Zulkifli, N. (2012). Strategies for successful information technology adoption in small and medium-sized enterprises. *Information (Switzerland)*, 3(1), 36–67.

<https://doi.org/10.3390/info3010036>

- Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- Guo, B., Feng, Y., & Lin, J. (2023). Digital inclusive finance and digital transformation of enterprises. *Finance Research Letters*, 57, 104270. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104270>
- Hastuti, S. (2021). PENERAPAN COST REDUCTION STRATEGIES DI MASA PANDEMI COVID-19 PADA USAHA KECIL MENENGAH (UMKM) KOTA BOGOR (Studi pada Anggota UMKM di Komunitas Kefir Bogor). *Jurnal Lentera Bisnis*, 10(1), 78. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v10i1.394>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2020). Options for formulating a digital transformation strategy. In *Strategic information management* (pp. 151–173). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429286797-7/options-formulating-digital-transformation-strategy-thomas-hess-christian-matt-alexander-benlian-florian-wiesböck>
- Irsyad, F. R., Siregar, F. A., Marbun, J., & Hasyim, H. (2024). Menghadapi Era Baru: Strategi Perbankan Dalam Menghadapi Perubahan Pasar Dan Teknologi Di Indonesia. *Transformasi: Journal Of Economics And Business Management*, 3(2), 29–46. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v3i2.1594>
- Iswahyudi, M. S., Tahir, R., Samsuddin, H., Hadiyat, Y., Herman, H., Hamdani, D., & Ramadoan, S. (2023). *STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Jain, M., & Rohrer, H. (2022). Assessing transformative change of infrastructures in urban area redevelopments. *Cities*, 124, 103573. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103573>
- Jannah, M., Ritonga, N. D. A., & Farhan, M. (2024). Tantangan komunikasi antar-generasi dalam lingkungan kerja organisasi modern. *SABER: Jurnal Teknik Informatika, Sains Dan Ilmu Komunikasi*, 2(1), 70–81. <https://doi.org/10.59841/saber.v2i1.648>
- Jos, M., & Ferreira, C. G. (2022). *The Future of Accounting : How Will Digital Transformation Impact the Sector ?* 1–17. <https://doi.org/10.3390/informatics9010019>
- Juma, C. (2016). *Innovation and its enemies: Why people resist new technologies*. Oxford University Press.
- Kane, G. (2019). The Technology Fallacy: People Are the Real Key to Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Kokina, J., & Blanchette, S. (2019). Early evidence of digital labor in accounting: Innovation with Robotic Process Automation. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35, 100431. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100431>
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101–109. <https://doi.org/10.1002/jsc.2185>
- Marayasa, I. N., Sugiarti, E., & Septiowati, R. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia Menghadapi Tantangan Perubahan dan Meraih Kesuksesan. In *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora* (Vol. 6, Issue 2). [https://repository.unpam.ac.id/11288/1/Buku\\_Pengembangan\\_SDM.pdf?d=1](https://repository.unpam.ac.id/11288/1/Buku_Pengembangan_SDM.pdf?d=1)
- Mosca, M. (2020). *Digitalization of HRM: A study of success factors and consequences in the last decade*. University of Twente.
- Omar, F. I., Rahim, S. A., & Dimiyati, H. A. (2019). Analysis of digital inclusion pattern and entrepreneurship transformation. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 35(2), 314–330. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2019-3502-19>
- Pea-Assounga, J. B. B., & Bindel Sibassaha, J. L. (2024). Impact of technological change, employee competency, and law compliance on digital human resource practices: Evidence from congo telecom. *Sustainable Futures*, 7, 100195. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100195>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*, 5th edn Tampa. FL: Free Press.[Google Scholar].
- Rožman, M., Oreški, D., & Tominc, P. (2023). A Multidimensional Model of the New Work Environment in the Digital Age to Increase a Company's Performance and Competitiveness. *IEEE Access*, 11, 26136–26151. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3257104>
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning*. Simon and Schuster.

- Syahrenny, N., Kusmaeni, E., & Qonitah, I. (2021). Bimbingan Teknis Pencatatan Transaksi Keuangan Dalam Meningkatkan Daya Saing UKM Kabupaten Bojonegoro di Era Industri 4.0. *Society : Jurnal Pengabdian Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 1(2), 93–101. <https://doi.org/10.37802/society.v1i2.131>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wildan, M. A., Lailatus, S., & SE, M. M. (2021). *Pentingnya Motivasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. LPPM Universitas KH. A. Wahab Hasbullah.
- Yathiraju, N. (2022). *Investigating the use of an Artificial Intelligence Model in an ERP Cloud-Based System*. 2, 1–26. [https://www.academia.edu/download/85514837/IJEEC\\_01\\_march\\_april\\_2022.pdf](https://www.academia.edu/download/85514837/IJEEC_01_march_april_2022.pdf).