

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TRANSFORMASI BISNIS PERUSAHAAN PT. BNI MULTIFINANCE TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Mira Kadarini¹, Ovalia Rukmana²

Pascasarjana, Perbanas Institute

mirasirwan@gmail.com¹, ovalea@gmail.com²

Informasi Artikel	Abstract
Vol: 2 No : 8 Agustus 2025 Halaman : 29-37	<i>This study aims to analyze the influence of business process changes, organizational changes, and business strategies on company performance at PT. BNI Multifinance. Business transformation serves as a strategic measure taken by the company to address challenges and seize opportunities in an increasingly competitive environment. This research employs a quantitative approach using secondary data derived from the company's performance reports during the period 2021–2023, which covers both the pre- and post-transformation phases. The analytical method used is multiple linear regression with the assistance of EViews software. The results indicate that each variable—business process changes, organizational changes, and business strategy—has an effect on company performance. These findings suggest that a well-planned and continuous business transformation can be a determining factor in improving the performance of PT. BNI Multifinance.</i>
Keywords: <i>Business Transformation, Company Performance, Business Process, Organizational Change, Business Strategy, Secondary Data, EViews</i>	

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perubahan proses bisnis, perubahan organisasi, dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan pada PT. BNI Multifinance. Transformasi bisnis merupakan langkah strategis perusahaan dalam menghadapi tantangan dan peluang di era persaingan yang dinamis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data sekunder yang diperoleh dari laporan kinerja perusahaan dalam kurun waktu tahun 2021-2023 yaitu kurun waktu pra transformasi dan paska transformasi. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak *EViews*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing variabel perubahan proses bisnis, perubahan organisasi, dan strategi bisnis memiliki pengaruh terhadap kinerja Perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa transformasi bisnis yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan dapat menjadi faktor penentu dalam peningkatan kinerja PT. BNI Multifinance.

Kata Kunci: *Transformasi Bisnis, Kinerja Perusahaan, Proses Bisnis, Perubahan Organisasi, Strategi Bisnis*

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi digital memicu perusahaan untuk melakukan pembaruan menyeluruh dalam aktivitas bisnisnya. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan, PT BNI Multifinance tidak hanya dituntut untuk beradaptasi, tetapi juga melakukan transformasi agar mampu bersaing di pasar. Transformasi tersebut mencakup pembaruan pada proses bisnis, restrukturisasi organisasi, serta penyesuaian strategi bisnis yang semuanya dipacu oleh pemanfaatan teknologi digital. Oleh sebab itu, analisis terhadap pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap transformasi bisnis dan dampaknya pada kinerja perusahaan menjadi sangat relevan.

Kebutuhan akan transformasi bisnis berlaku secara universal di semua sektor industri. Perusahaan yang enggan bertransformasi berisiko tertinggal dari kompetitor karena menjalankan kegiatan usaha yang kurang efisien, tidak efektif, serta tidak sesuai dengan tuntutan maupun ekspektasi konsumen. Melalui proses transformasi, perusahaan dapat memperoleh perspektif baru yang berguna untuk pengambilan keputusan strategis, seperti inovasi produk, penyesuaian target pasar, hingga perbaikan strategi bisnis. Lebih jauh, transformasi mampu memperkuat daya saing perusahaan melalui pemanfaatan teknologi secara maksimal sehingga nilai dan kapasitas bisnis dapat meningkat secara keseluruhan.

Thompson dalam Najoran & Mandey (2011) menyatakan bahwa "Transformation is a process and a phenomenon of the change of form under altering circumstances." Artinya, transformasi merupakan proses perubahan bentuk yang berlangsung dalam kondisi yang senantiasa berubah, sehingga bersifat tidak terbatas.

BNI Finance menjadi salah satu contoh perusahaan yang telah menerapkan transformasi bisnis. Sebagai anak perusahaan dari bank milik negara, PT BNI Finance pada tahun 2023 menjalankan transformasi total di seluruh lini bisnisnya sebagai langkah strategis untuk memperkuat daya saing sekaligus meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Kajian Teori

Manajemen Strategis

Teori Manajemen Strategis memandang bahwa keberhasilan organisasi dalam meraih tujuan sangat dipengaruhi oleh kemampuannya merancang, menerapkan, dan menilai strategi secara tepat. Fokus utama teori ini adalah pada pentingnya harmonisasi antara visi organisasi, faktor internal maupun eksternal, serta efektivitas manajemen dalam menjalankan strategi tersebut (David, 2017).

Transformasi Bisnis

Transformasi bisnis adalah upaya perubahan menyeluruh yang dilakukan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal maupun memenuhi kebutuhan internal, dengan tujuan meningkatkan daya saing dan kinerja berkelanjutan. Davenport (1993) mendefinisikan transformasi bisnis sebagai langkah terpadu untuk mendesain ulang secara radikal proses inti perusahaan demi memperoleh peningkatan signifikan dalam aspek biaya, mutu, layanan, dan kecepatan. Selanjutnya, Kotter (2012) menegaskan bahwa transformasi bisnis tidak hanya mencakup pembaruan prosedur, tetapi juga mencakup pergeseran budaya organisasi dan perilaku individu di dalamnya.

Proses Bisnis

Proses bisnis merupakan elemen dari manajemen proses bisnis yang mengadopsi pendekatan terstruktur dalam merancang, mengembangkan, menerapkan, mengeksekusi, dan menyempurnakan proses yang melibatkan sumber daya manusia, sistem, data, serta aturan kerja. Pendekatan ini membantu organisasi untuk secara konsisten mengelola dan meningkatkan proses bisnisnya (Ahmad & Van Looy, 2020).

Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah proses adaptif yang menggambarkan peralihan kondisi organisasi dari situasi saat ini menuju keadaan yang diinginkan di masa depan, dengan tujuan utama memperbaiki

efektivitas secara keseluruhan. Jones (2013) mendeskripsikannya sebagai pergerakan organisasi dari kondisi eksisting menuju keadaan ideal, demi meningkatkan kemampuan dan efektivitasnya.

Strategi Bisnis

Joewono (2012) mengibaratkan strategi bisnis seperti permainan catur yang menuntut pola pikir terencana, strategi yang matang, kesiapan eksekusi, keberanian mengambil risiko, dan tekad untuk memenangkan persaingan. Munir (2022:2) menambahkan bahwa strategi bisnis pada dasarnya adalah cara perusahaan menyeimbangkan kekuatan internal yang dimiliki dengan tantangan eksternal yang dihadapi, agar tujuan strategis dapat tercapai.

Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan adalah proses evaluasi kondisi finansial perusahaan secara berkala berdasarkan target, standar, dan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian ini umumnya menggunakan analisis laporan keuangan yang tidak hanya menampilkan hasil di masa lalu dan masa kini, tetapi juga memberikan gambaran prospektif tentang kondisi keuangan di masa mendatang. Rudianto (2013) menegaskan bahwa kinerja keuangan mencerminkan capaian manajemen dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya perusahaan selama periode tertentu.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian berikut membahas pengaruh perubahan proses bisnis, perubahan organisasi, strategi bisnis, serta transformasi digital terhadap kinerja perusahaan

Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian
Putra, H. & Mahendrawathi ER. (2024).	<i>The Role of Business Process Management in Digital Innovation and Digital Transformation: A Systematic Literature Review.</i>
Vugec, D., Suša, D., Stjepić, A., & Vidović, D. I. (2018)	<i>The Role of Business Process Management in Driving Digital Transformation: Insurance Company Case Study.</i>
Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., Zaim, S., & Delen, D. (2019)	<i>Business Analytics and Firm Performance: The Mediating Role of Business Process Performance.</i>
Glavan, L. Milanović & Vukšić, V. Bosilj. (2017).	<i>Examining the Impact of Business Process Orientation On Organizational Performance: The Case of Croatia.</i>
Hameed, N.S.S., Salamzadeh, Y., Rahim & Salamzadeh (2022)	<i>The Impact of Business Process Reengineering On Organizational Performance During The Coronavirus Pandemic: Moderating Role of Strategic Thinking.</i>
Hanelta, A., Bohnsack, R., Marzc, D. & Marante, C. Antunes. (2021).	<i>A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change</i>
Wahyuni, N. & Triatmanto, B. (2020).	<i>The Effect of The Organizational Change On Company Performance Mediated By Changes In Management Accounting Practices.</i>

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini disusun sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, dengan dasar pada kajian teoritis dan logika ilmiah yang relevan. Menurut Sugiyono (2019), hipotesis merupakan pernyataan sementara yang kebenarannya masih perlu dibuktikan melalui proses penelitian yang sistematis. Berdasarkan kerangka teori dan hubungan antarvariabel yang telah dibahas, maka diajukan tiga hipotesis dalam penelitian ini. Pertama, diduga terdapat pengaruh antara perubahan proses bisnis terhadap kinerja perusahaan PT BNI Multifinance (H1). Kedua, terdapat dugaan bahwa perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (H2). Ketiga, diasumsikan bahwa perubahan strategi bisnis juga memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan (H3). Ketiga hipotesis ini akan diuji secara empiris guna mengetahui sejauh mana masing-masing variabel independen berkontribusi terhadap peningkatan atau penurunan kinerja perusahaan.

Dalam era disrupsi dan persaingan bisnis yang semakin kompleks, perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi melalui berbagai bentuk perubahan, baik dalam hal proses bisnis, struktur organisasi, maupun strategi yang dijalankan. PT. BNI Multifinance sebagai salah satu perusahaan pembiayaan terkemuka di Indonesia tentu tidak terlepas dari tantangan tersebut. Namun, perubahan yang dilakukan tidak selalu menjamin peningkatan kinerja perusahaan secara otomatis. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara ilmiah sejauh mana perubahan-perubahan tersebut memberikan dampak nyata terhadap kinerja perusahaan, agar langkah transformasi yang diambil bersifat strategis dan berbasis data.

Penelitian ini menjadi urgen karena banyak perusahaan, termasuk PT. BNI Multifinance, menjalankan perubahan secara simultan tanpa mengukur efektivitasnya terhadap pencapaian kinerja. Tanpa evaluasi yang jelas, perubahan yang dilakukan berisiko menimbulkan ketidaksesuaian antara tujuan perusahaan dengan hasil yang diperoleh. Dengan menganalisis secara terpisah pengaruh perubahan proses bisnis, organisasi, dan strategi bisnis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh yang dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan oleh manajemen untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Hasil dari penelitian ini tidak hanya bermanfaat secara praktis bagi PT. BNI Multifinance, tetapi juga memberikan kontribusi akademik dalam kajian manajemen strategis dan organisasi. Temuan dari penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi perusahaan lain yang sedang atau akan melakukan transformasi dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berkembang. Dengan kata lain, penelitian ini hadir untuk menjawab kebutuhan akan pemahaman mendalam mengenai efektivitas perubahan bisnis dalam konteks peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, karena fokus utamanya adalah mengukur secara akurat keterkaitan antarvariabel melalui pengolahan data numerik (Cooper & Schindler, 2015).

Kerangka Konsep Penelitian

1. **Variabel Perubahan Proses Bisnis (X1)** Perubahan proses bisnis diartikan sebagai upaya penyesuaian maupun pengembangan dalam pengelolaan aktivitas inti organisasi, yang bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta mendukung pertumbuhan dan kesuksesan usaha. Proses ini dilakukan melalui pemanfaatan sumber daya organisasi secara konsisten, berulang, dan dapat diandalkan demi tercapainya tujuan strategis perusahaan.
2. **Variabel Perubahan Organisasi (X2)** Perubahan organisasi adalah pergeseran dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan di masa depan, dengan tujuan memperbaiki efektivitas

organisasi. Proses ini dapat memengaruhi berbagai dimensi organisasi, termasuk struktur, budaya, sistem, teknologi, sumber daya manusia, serta proses bisnis yang ada.

3. **Variabel Perubahan Strategi Bisnis (X3)** Strategi bisnis merupakan cara perusahaan mengintegrasikan kekuatan internal dengan tantangan eksternal untuk meraih tujuan dan keunggulan kompetitif. Strategi ini menjadi pedoman arah dan langkah yang dirancang secara sistematis agar posisi perusahaan semakin kuat di tengah dinamika persaingan industri.
4. **Variabel Kinerja Perusahaan (Y)** Kinerja perusahaan merujuk pada tingkat pencapaian hasil yang diperoleh selama periode tertentu, diukur dengan membandingkan realisasi terhadap rencana yang telah ditetapkan. Penilaian dilakukan menggunakan indikator seperti efisiensi operasional, tanggung jawab manajerial, serta akuntabilitas keuangan, baik terhadap standar historis maupun target strategis perusahaan.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini mencakup seluruh laporan keuangan PT BNI Multifinance pada periode 2021–2023, yang memuat data keuangan relevan untuk menganalisis variabel-variabel penelitian terkait transformasi bisnis dan kinerja perusahaan. Sampel penelitian terdiri dari data sekunder yang mewakili proksi tiap variabel, termasuk data penjualan, jumlah cabang, jumlah end user, dan laporan keuangan PT BNI Multifinance periode 2021–2023. Pemilihan sampel dilakukan berdasarkan ketersediaan dan kelengkapan data yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini memanfaatkan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang memiliki keterlibatan atau pengetahuan terkait proses transformasi bisnis di PT BNI Multifinance. Data ini digunakan untuk mengukur persepsi terhadap variabel perubahan proses bisnis, perubahan organisasi, dan perubahan strategi bisnis.

Pengumpulan Data

Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan PT BNI Multifinance periode 2021–2023, yang digunakan sebagai sumber utama untuk mendapatkan informasi mengenai kinerja keuangan perusahaan sebagai salah satu variabel penelitian.

Metode Analisis

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode data panel, yang menggabungkan data runtut waktu (*time series*) dan data silang (*cross section*). Pengujian hipotesis dan analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak EViews versi 9. Model analisis yang digunakan adalah regresi data panel dengan bentuk umum:

$$Y_{it} = \alpha + \beta_1 X_{1it} + \beta_2 X_{2it} + \beta_3 X_{3it} + \epsilon_{it}$$

Tahap selanjutnya adalah memilih model estimasi yang paling tepat di antara *Common Effect Model* (CEM), *Fixed Effect Model* (FEM), dan *Random Effect Model* (REM), dengan menggunakan uji Chow, uji Hausman, dan uji LM sebagai acuan penentuan model terbaik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik setiap variabel penelitian. Variabel perubahan proses bisnis (X1) direpresentasikan oleh indikator penjualan atau pendapatan, perubahan organisasi (X2) diukur melalui jumlah cabang (unit), perubahan strategi bisnis (X3) diwakili oleh jumlah pengguna akhir baru (orang), sedangkan kinerja perusahaan (Y) diukur menggunakan *Pre Provision Operating Profit* (PPOP). Data yang dianalisis merupakan data aktual yang bersumber dari laporan keuangan perusahaan. Statistik deskriptif yang digunakan meliputi perhitungan nilai rata-rata dan standar deviasi, yang ditampilkan dalam tabel pada hasil transkrip wawancara dengan jumlah minimum 12.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan metode *Fixed Effect Model* (FEM) berdasarkan hasil estimasi regresi. Variabel perubahan proses bisnis (X1) diukur melalui indikator penjualan atau pendapatan bulanan perusahaan. Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis nol (H_0) didasarkan pada nilai *p-value*. Hasil estimasi FEM menunjukkan bahwa X1 memiliki *p-value* sebesar 0,0413, lebih kecil dari tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,133. Oleh karena itu, H_0 ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Secara statistik, hal ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara perubahan proses bisnis terhadap kinerja perusahaan yang diukur melalui PPOP.

Uji hipotesis kedua juga menggunakan metode FEM. Variabel perubahan organisasi (X2) dinilai melalui indikator jumlah unit cabang perusahaan. Keputusan diambil berdasarkan nilai *p-value*. Dari hasil estimasi FEM, diperoleh *p-value* sebesar 0,024, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, dengan *t-statistic* sebesar 2,383. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan PPOP.

Pengujian hipotesis ketiga memakai pendekatan FEM. Variabel perubahan strategi bisnis (X3) diukur melalui indikator jumlah *new end user* (orang). Berdasarkan hasil estimasi regresi, diperoleh *p-value* sebesar 0,036, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,191. Maka, H_0 ditolak dan H_a diterima. Temuan ini secara statistik memperkuat bahwa perubahan strategi bisnis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang diukur menggunakan PPOP.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, seluruh hipotesis terbukti secara statistik dan dapat diterima. Ringkasan keseluruhan hasil pengujian hipotesis disajikan dalam bentuk rekapitulasi sebagai berikut:

Hipotesis	Koefisien	T-Value > 2,01	Sig. < 0,05	Keterangan
H1	X1 $\rightarrow$ Y	2,133	0,041	Diterima
H2	X2 $\rightarrow$ Y	2,383	0,024	Diterima
H3	X3 $\rightarrow$ Y	2,191	0,036	Diterima

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan temuan penelitian, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Perubahan proses bisnis (X1), yang diukur menggunakan indikator penjualan atau pendapatan, memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan *Pre Provision Operating Profit* (PPOP).
2. Pengujian menggunakan metode *Fixed Effect Model* mengungkapkan bahwa X1 memiliki *p-value* sebesar 0,041, lebih rendah dari tingkat signifikansi ($\alpha = 0,05$), dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,133. Hasil ini membuktikan bahwa perubahan proses bisnis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan berdasarkan indikator PPOP.

3. Perubahan organisasi (X2), yang diukur melalui jumlah unit cabang perusahaan, juga terbukti berdampak positif dan signifikan pada kinerja perusahaan yang diukur dengan PPOP. Hasil estimasi *Fixed Effect Model* menunjukkan bahwa X2 memiliki *p-value* sebesar 0,024 (lebih kecil dari $\alpha = 0,05$) dan *t-statistic* sebesar 2,383. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja perusahaan.
4. Perubahan strategi bisnis (X3), yang dinilai melalui indikator jumlah *new end user* (orang), terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan PPOP. Peningkatan jumlah pengguna baru terbukti mampu mendorong perbaikan kinerja operasional perusahaan. Pengujian dengan *Fixed Effect Model* menunjukkan bahwa X3 memiliki *p-value* sebesar 0,036, lebih rendah dari $\alpha = 0,05$, serta *t-statistic* sebesar 2,191, yang menegaskan pengaruh positif dan signifikan variabel ini terhadap kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa perubahan proses bisnis memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT BNI Multifinance. Hal ini terlihat dari hubungan antara peningkatan penjualan atau pendapatan sebagai indikator perubahan proses bisnis dengan peningkatan Pre-Provision Operating Profit (PPOP) sebagai indikator kinerja perusahaan. Temuan ini menegaskan pentingnya optimalisasi proses bisnis dalam mendukung performa keuangan perusahaan.

Penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi, yang diukur melalui pertumbuhan jumlah cabang atau unit operasional, berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Ekspansi organisasi yang dilakukan PT BNI Multifinance terbukti mampu memperluas jangkauan layanan, meningkatkan efisiensi operasional, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan PPOP. Hal ini mencerminkan bahwa strategi pengembangan organisasi secara struktural mampu mendukung pencapaian tujuan keuangan perusahaan.

Perubahan strategi bisnis yang dilakukan, terutama melalui peningkatan jumlah pengguna akhir (*new end user*), juga terbukti berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pendekatan ini menunjukkan efektivitas strategi pemasaran dan penetrasi pasar yang dijalankan perusahaan dalam menjaring konsumen baru, yang pada akhirnya memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja finansial. Dengan demikian, ketiga aspek perubahan proses bisnis, organisasi, dan strategi bisnis berperan penting dalam meningkatkan kinerja PT BNI Multifinance secara berkelanjutan.

REFERENCES

- Aydiner, A. Salih, Tatoglu, E., Bayraktar, E., Zaim, S., & Delen, D. (2019). Business Analytics and Firm Performance: The Mediating Role of Business Process Performance. *Journal of Business Research*. 96. 228–237.
- Barba-Sanchez, V., Meseguer-Martínez, A., Gouveia-Rodrigues, R., & Raposo, M.L. (2024). Effects of Digital Transformation On Firm Performance: The Role of IT Capabilities and Digital Orientation. *Heliyon* 10 (2024) e27725
- Bastian, I. (2016). *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Lingkup Akuntansi Sektor Publik.

- Berman, S. J. (2012). *Digital transformation: Opportunities to create new business models*. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
- Bukusi, A. D. (2020). The rules of business transformation. *African Journal of Business Management*, 14(10), 447-456.
- Chi, M., Zhao, J. & Li, Y. (2016). Digital Business Strategy and Firm Performance: the Mediation Effects of E-collaboration Capability. *WHICEB 2016 Proceedings*. 58.
- Cooper, Donald R., dan Pamela, S. Schindler. 2015. *Metode Riset Bisnis*, Volume 1. Jakarta: PT Media Global Edukasi.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches*. (4th Edition ed.). California: Sage Publishing.
- Fahmi, I. (2017). *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. 2018. *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program Lisrel 9.10*, Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Glavan, L. Milanović & Vukšić, V. Bosilj. (2017). Examining the Impact of Business Process Orientation On Organizational Performance: The Case of Croatia. *Croatian Operational Research Review CRORR*. 8, 137–165.
- Hameed, N.S.S., Salamzadeh, Y., Rahim, N.F.A. & Salamzadeh, A. (2022). The Impact of Business Process Reengineering On Organizational Performance During The Coronavirus Pandemic: Moderating Role of Strategic Thinking. © *Emerald Publishing Limited*. Vol. 24 No. 5, pp. 637-655.
- Hanelta, A., Bohnsack, R., Marzc, D. & Marante, C. Antunes. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies* 58:5.
- Herold, David & Fedor, Donald & Caldwell, Steven & Liu, Yi. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *The Journal of applied psychology*. 93. 346-57. 10.1037/0021-9010.93.2.346.
- Ilmudeen, A. & Bao, Y. (2020). IT Strategy and Business Strategy Mediate The Effect of Managing IT On Firm Performance: Empirical Analysis. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. ahead-ofprint No. ahead-of-print.
- Munir, N. Susanti. (2022). *Langkah Penyusunan Strategi Bisnis dengan Contoh Kasus*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Perumal & Pandey. (2008). *Process-based Business Transformation Through*. *World Academy of Sciences, Engineering and Technology*
- Pesce, D. & Neirotti, P. (2023). The Impact of IT-Business Strategic Alignment On Firm Performance: The Evolving Role of IT in Industries. *Information & Management*. 60 (2023) 103800.
- Putra, H. & Mahendrawathi ER. (2024). The Role of Business Process Management in Digital Innovation and Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science* 234. 829–836.

- Raffles, S. A., & Nasution, M. I. P. (2024). Peran Penting Pengolahan Data Dalam Transformasi Bisnis Melalui Analisis. *Jurnal Rimba: Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 341-348.
- Rosadi, P. Anggela & Nirmala, A. Ria. (2024). The Influence of Organizational Change Capability on The Performance of PT. Permodalan Ekonomi Rakyat Riau Province. *Navigating the Future Challenges in Literacy: Islamic Economics, Business, and Public Policy Perspective*, Vol. 02, pp. 143-154.
- Rouse, M. J. (2005). *Business Transformation: A Roadmap for Maximizing Organizational Insights*.
- Rudianto. (2016). *Akuntansi Manajemen : Informasi untuk Pengambilan keputusan strategis*. Erlangga.
- Sobirin, A. (2019). *Manajemen Perubahan*. Banten : Universitas Terbuka.
- Sudana, I Made. (2015). *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Vugec, D. Suša, Stjepić, A., & Vidović, D. Ivandić. (2018). The Role of Business Process Management in Driving Digital Transformation: Insurance Company Case Study. *International Journal of Computer and Information Engineering*. Vol:12, No:9.
- Wahyuni, N. & Triatmanto, B. (2020). The Effect of The Organizational Change On Company Performance Mediated By Changes In Management Accounting Practices. *Accounting*. 6 (2020) 581–588.
- Wardhana, A., Setiyawami, Umiyati, H., Bagenda, C., dkk. (2023). *Kepemimpinan Dan Teori Organisasi: Teori Dan Konsep*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Widarjono, Agus. (2015). *Statistika Terapan Dengan Excel & SPSS*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Winardi, J. (2016). *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar