BAB IV
HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan seluruh pegawai bank dengan masa kerja di bawah 2 tahun atau 20 tahun lebih. Pada bulan November, peneliti membagikan 60 kuesioner ke 38 bank umum yang ada di kota Semarang dan telah terdaftar pada bursa efek Indonesia, namun kuesioner tersebut yang kembali hanya sebanyak 53 kuesioner. Kuesioner yang tidak Kembali disebabkan oleh adanya pandemic *Covid-19* yang membuat bank umum tidak dapat mengijinkan peneliti untuk melakukan survei atau membagikan kuesioner kepada pegawai mereka.

Tabel 4.1. Pengembalian Kuesioner

No	Bank Umum	Kuesioner Dikirim	Kuesioner Kembali
1	Bank Bukopin Tbk.	2	1
2	Bank Central Asia Tbk.	20	20
3	Bank Danamon Indonesia Tbk	4	4
4	Bank Ina Perdana Tbk.	2	1
5	Bank Mandiri (Persero) Tbk.	6	6
6	Bank Maybank Indonesia Tbk.	3	3
7	Bank Mega Tbk. Tbk.	2	-
8	Bank Negara Indonesia Tbk.	4	4
9	Bank Panin Dubai Syariah Tbk.	2	1
10	Bank Pembangunan Daerah Banten	1	1
11	Bank QNB Indonesia Tbk.	1	1
12	Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	9	9
13	Bank Sinarmas Tbk.	2	1
14	Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk	2	1
Total		**60**	**53**

Sumber: Data primer diolah, 2021

4.2 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden dalam penelitian ini mencakup jenis kelamin, umur, lama bekerja, Pendidikan terakhir.

Tabel 4.2. Gambaran Umum Responden

Keterangan		Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Laki - Laki	29	55%
	Perempuan	24	45%
	Total	**53**	**100%**
Umur	20 – 30 Tahun	49	92%
	30 – 40 Tahun	2	4%
	40 – 50 Tahun	-	-
	>50 Tahun	2	4%
	Total	**53**	**100%**
Lama Bekerja	<2 Tahun	50	94%
	>20 Tahun	3	6%
	Total	**53**	**100%**
Pendidikan Terakhir	SMA	1	2%
	D3	3	6%
	S1	47	88%
	S2	2	4%
	Total	**53**	**100%**
Jabatan Saat Ini	Admin	4	7%
	Team Leader	2	4%
	Officer Development Program	8	15%
	Staff	6	11%
	Teller	6	11%
	Channel Acquisition Manager	1	2%
	Assistant Manager	4	7%
	Marketing	3	6%
	Call Center	3	6%
	Micro Business Analyst	1	2%
	Regional Retail Banking Officer	1	2%
	Software Developer	2	4%
	QA Automation	1	2%

Management Development Program	1	2%
Digital Bank Solution	1	2%
Outsourcing Agent Sosial Media	1	2%
Customer Service	8	15%
Total	**53**	**100%**

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukan bahwa Sebagian besar responden memiliki jenis kelamin perempuan sebanyak 29 orang atau 55%, dan sisanya memiliki jenis kelamin laki – laki sebanyak 24 orang atau 45%. Sedangkan dalam hal usia, menunjukan bahwa sebagian besar responden berusia 20 - 30 tahun sebanyak 49 orang atau 92%, dan yang berusia 30 - 40 tahun sebanyak 2 orang atau 4%, serta yang berusia >50 tahun sebanyak 2 orang atau 4%. Selain itu, gambaran umum responden dapat dilihat dari lama bekerja yang menunjukan bahwa sebagian besar responden sudah bekerja selama <2 tahun sebanyak 50 orang atau 94%, dan yang sudah bekerja selama >20 tahun sebanyak 3 orang atau 6%. Serta, gambaran umum responden dapat dilihat dari pendidikan terakhir yang menunjukan bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 47 orang atau 88%, D3 sebanyak 3 orang atau 6%, dan S2 sebanyak 2 orang atau 4%, serta SMA sebanyak 1 orang atau 2%. Dan yang terakhir gambaran umum responden dapat dilihat dari jabatan saat ini menunjukan bahwa sebagian besar responden memiliki jabatan admin sebanyak 4 orang atau 7%, *team leader* sebanyak 2 orang atau 4%, *officer development* program sebanyak 8 orang atau 15%, staff sebanyak 6 orang atau 11%, teller sebanyak 6 orang atau 11%, *channel acquisition manager* sebanyak 1 orang atau 2%, *assistant manager* sebanyak 4 orang atau 7%, marketing sebanyak 3 orang atau 6%, *call center* sebanyak 3 orang atau 6%, *micro business analyst* sebanyak 1 orang atau 2%, regional *retail banking officer* sebanyak 1 orang atau 2%, *software developer* sebanyak 2 orang atau 4%, *QA*

automation sebanyak 1 orang atau 2%, *digital bank solution* sebanyak 1 orang atau 2%, *outsourcing agent social media* sebanyak 1 orang atau 2%, *customer service* sebanyak 8 orang atau 15%.

4.3 Statistik Deskriptif

Pada bagian statistik deskriptif akan dipaparkan hasil jawaban responden terhadap indikator – indikator yang terdapat di dalam variabel penelitian meliputi:

1. Rekayasa ulang proses bisnis (X1) sebagai variabel eksogen → memiliki 6 indikator pernyataan yaitu X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6
2. Manajemen perubahan (Y1) sebagai variabel endogen → memiliki 6 indikator pernyataan yaitu Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y1.4, Y1.5, Y1.6
3. Adaptasi terhadap perubahan bisnis (Y2) sebagai variabel endogen → memiliki 4 indikator pernyataan yaitu Y2.1, Y2.2, Y2.3, Y2.4
4. *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3) sebagai variabel endogen → memiliki 12 indikator pernyataan yaitu Y3.1, Y3.2, Y3.3, Y3.4, Y3.5, Y3.6, Y3.7, Y3.8, Y3.9, Y3.10, Y3.11, Y3.12

Pengukuran variabel tersebut diukur dengan menggunakan skala interval yaitu pada setiap indikatornya diukur dengan menggunakan skala likert nilai atau skor 1 → Sangat tidak setuju, 2 → Tidak setuju, 3 → Netral, 4 → Setuju, 5 → Sangat setuju. Dalam menilai variabel yang ada, dapat dikelompokan menggunakan rentang skala dengan rumus:

$$\text{Rentang skala} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kategori}} = \frac{5-1}{5} = 0{,}80$$

Berdasarkan rumus diatas, maka dapat dikategorikan dengan kriteria sebagai berikut:

1. 1,00 – 1,80 → Sangat Rendah
2. 1,80 – 2,60 → Rendah
3. 2,60 – 3,40 → Normal
4. 3,40 – 4,20 → Tinggi

5. 4,20 – 5,00 → Sangat Tinggi

Hasil analisis statistik deskriptif ditampilkan seperti pada tabel 4.3 di bawah:

Tabel 4.3. Statistik Deskriptif

Variabel	Indikator Pernyataan	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1)	X1.1	2,000	5,000	3,792	0,736
	X1.2	2,000	5,000	3,755	0,822
	X1.3	2,000	5,000	4,094	0,807
	X1.4	2,000	5,000	3,679	0,772
	X1.5	2,000	5,000	3,774	0,768
	X1.6	2,000	5,000	3,623	0,706
Rata – rata penilaian responden terhadap variabel rekayasa ulang proses bisnis (X1)				3,786	Kategori Tinggi
Manajemen Perubahan (Y1)	Y1.1	2,000	5,000	3,830	0,636
	Y1.2	2,000	5,000	3,943	0,711
	Y1.3	2,000	5,000	3,830	0,693
	Y1.4	2,000	5,000	3,849	0,711
	Y1.5	2,000	5,000	3,962	0,699
	Y1.6	2,000	5,000	3,925	0,696
Rata – rata penilaian responden terhadap variabel manajemen perubahan (Y1)				3,889	Kategori Tinggi
Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2)	Y2.1	2,000	5,000	3,736	0,781
	Y2.2	2,000	5,000	3,679	0,796
	Y2.3	2,000	5,000	3,774	0,839
	Y2.4	2,000	5,000	3,925	0,773
Rata – rata penilaian responden terhadap variabel adaptasi terhadap perubahan bisnis (Y2)				3,778	Kategori Tinggi

Enterprise Resource Planning (ERP) (Y3)	Y3.1	2,000	5,000	3,906	0,680
	Y3.2	2,000	5,000	4,038	0,672
	Y3.3	2,000	5,000	3,849	0,762
	Y3.4	2,000	5,000	3,868	0,778
	Y3.5	2,000	5,000	3,943	0,763
	Y3.6	2,000	5,000	3,830	0,746
	Y3.7	2,000	5,000	3,736	0,914
	Y3.8	2,000	5,000	3,906	0,807
	Y3.9	2,000	5,000	3,774	0,717
	Y3.10	2,000	5,000	3,679	0,747
	Y3.11	2,000	5,000	3,793	0,736
	Y3.12	2,000	5,000	3,981	0,765
Rata – rata penilaian responden terhadap variabel E*nterprise Resource Planning (ERP)* (Y3)				3,858	Kategori Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Hasil tabel diatas, menunjukan bahwa rata – rata penilaian responden terhadap variabel rekayasa ulang proses bisnis (X1) termasuk kedalam kategori yang tinggi dengan total rata – rata 3.786. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa melalui indikator pernyataan X1.1 – X1.6 rekayasa ulang proses bisnis mampu merubah struktur organisasi, peran atau tugas setiap individu, dan peran sistem informasi, serta nilai bersama anggota.

Rata – rata penilaian responden terhadap variabel manajemen perubahan (Y1) termasuk kedalam kategori yang tinggi dengan total rata – rata 3,778. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa melalui indikator pernyataan Y.1 – Y1.6 manajemen perubahan mampu menunjukan bahwa pegawai atau karyawan bank dapat dengan mudah menggunakan E*nterprise Resource Planning (ERP)* melalui pendidikan dan pelatihan yang cukup terkait dengan E*nterprise Resource Planning (ERP).*

Rata – rata penilaian responden terhadap variabel adaptasi terhadap perubahan bisnis (Y2) termasuk kedalam kategori yang tinggi dengan total rata – rata 3,889. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa melalui indikator pernyataan Y2.1 – Y2.4 adaptasi terhadap perubahan bisnis mampu membuat pegawai atau karyawan bank berhasil beradaptasi dengan sistem, perubahan tugas yang berubah karena adanya penerapan sistem *Enterprise Resource Planning (ERP).*

Rata – rata penilaian responden terhadap variabel E*nterprise Resource Planning (ERP)* (Y3) termasuk kedalam kategori yang tinggi dengan total rata – rata 3,858. Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa melalui indikator pernyataan Y3.1 – Y3.12 *Enterprise Resource Planning (ERP)* mampu memberikan informasi kepada pengguna untuk meningkatkan kinerja bank.

4.4 Uji Alat Pengumpulan Data

4.4.1 Model Pengukuran/ *Outer Model*

Model pengukuran atau yang biasa disebut dengan *outer model* merupakan model yang dapat menjabarkan hubungan antar variabel laten atau yang biasa dikenal dengan konstruk dan variabel manifest atau yang biasa dikenal dengan indikator (Ghozali, 2015:33).

1) Validitas Konvergen

Validitas konvergen dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan bahwa pertanyaan – pertanyaan yang terdapat pada setiap variabel laten dapat dipahami atau dimengerti oleh responden.

Validitas konvergen dalam penelitian ini dikatakan valid apabila:

Tabel 4.4. Ukuran Validitas Konvergen

Ukuran	Nilai
Loading Factor	>0,7
AVE	>0,5

Sumber: Ghozali, 2015:76

Tabel 4.5. Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Ukuran		Kesimpulan
		Loading Factor	**AVE**	
Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1)	X1.1	0,767	0,621	Valid
	X1.2	0,755		
	X1.3	0,810		
	X1.4	0,839		
	X1.5	0,780		
	X1.6	0,773		
Manajemen Perubahan (Y1)	Y1.1	0,731	0,615	Valid
	Y1.2	0,793		
	Y1.3	0,753		
	Y1.4	0,788		
	Y1.5	0,833		
	Y1.6	0,803		
Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2)	Y2.1	0,869	0,699	Valid
	Y2.2	0,821		
	Y2.3	0,783		
	Y2.4	0,870		
Enterprise Resource Planning (ERP)(Y3)	Y3.1	0,783	0,650	Valid
	Y3.2	0,762		
	Y3.3	0,806		
	Y3.4	0,799		
	Y3.5	0,815		
	Y3.6	0,809		
	Y3.7	0,814		
	Y3.8	0,891		
	Y3.9	0,700		
	Y3.10	0,831		
	Y3.11	0,832		
	Y3.12	0,822		

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari hasil validitas konvergen tersebut menunjukan bahwa pada variabel rekayasa ulang proses bisnis, manajemen perubahan, adaptasi terhadap perubahan bisnis, *Enterprise Resource Planning (ERP)*, dinyatakan valid secara konvergen karena nilai *loading factor* tersebut diatas 0,7 dan nilai AVE diatas 0,5.

2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan bahwa pertanyaan – pertanyaan pada setiap variabel laten tidak dikacaukan oleh responden yang menjawab kuesioner berdasarkan pertanyaan – pertanyaan pada variabel laten lainnya.

Validitas diskriminan dalam penelitian ini dikatakan valid apabila:

Tabel 4.6. Ukuran Validitas Diskriminan

Ukuran	Nilai
√AVE	√AVE > Korelasi antar konstruk laten
Cross Loading	>0,7 untuk setiap variabel

Sumber: Ghozali, 2015:77

Tabel 4.7. Validitas Diskriminan (*Cross Loading)*

	Rekayasa Ulang Proses Bisnis	Manajemen Perubahan	Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis	*Enterprise Resource Planning (ERP)*
X1.1	0.767	0.629	0.294	0.645
X1.2	0.755	0.402	0.503	0.544
X1.3	0.810	0.570	0.382	0.581

X1.4	0.839	0.572	0.610	0.680
X1.5	0.780	0.601	0.484	0.625
X1.6	0.773	0.584	0.461	0.727
Y1.1	0.560	0.731	0.491	0.574
Y1.2	0.589	0.793	0.479	0.655
Y1.3	0.519	0.753	0.583	0.538
Y1.4	0.438	0.788	0.479	0.548
Y1.5	0.648	0.833	0.586	0.650
Y1.6	0.582	0.803	0.572	0.716
Y2.1	0.487	0.530	0.869	0.533
Y2.2	0.444	0.592	0.821	0.549
Y2.3	0.497	0.510	0.783	0.664
Y2.4	0.516	0.635	0.870	0.643
Y3.1	0.665	0.638	0.599	0.783
Y3.2	0.555	0.590	0.588	0.762
Y3.3	0.613	0.598	0.595	0.806
Y3.4	0.722	0.589	0.534	0.799
Y3.5	0.539	0.670	0.526	0.815
Y3.6	0.662	0.609	0.475	0.809
Y3.7	0.617	0.636	0.531	0.814
Y3.8	0.686	0.669	0.658	0.891
Y3.9	0.630	0.622	0.643	0.700
Y3.10	0.705	0.612	0.606	0.831
Y3.11	0.649	0.716	0.623	0.832
Y3.12	0.754	0.658	0.558	0.822

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari hasil validitas diskriminan tersebut dinyatakan valid Ketika memiliki *loading factor* tertinggi kepada konstruk atau variabel laten yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk atau variabel laten lain. Tabel di atas menunjukan bahwa *loading factor* untuk indikator X1.1 – X1.6 memiliki *loading factor* kepada konstruk atau variabel laten Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1)

lebih tinggi daripada dengan konstruk atau variabel laten yang lain dan memiliki nilai cross loading di atas 0,7 untuk setiap variabelnya.

Tabel 4.8. Validitas Diskriminan (∨ AVE)

Variabel	Adaptasi terhadap perubahan bisnis	*Enterprise Resource Planning (ERP)*	Manajamen Perubahan	Rekayasa Ulang Proses Bisnis
Adaptasi terhadap perubahan bisnis	0,836			
Enterprise Resource Planning (ERP)	0,719	0,807		
Manajamen Perubahan	0,680	0,787	0,784	
Rekayasa Ulang Proses Bisnis	0,583	0,809	0,714	0,788

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari hasil validitas diskriminan tersebut menunjukan bahwa hasil dari ∨ AVE > Korelasi variabel laten yang menunjukan bahwa keseluruhan indikator variabel dinyatakan valid atau telah memenuhi validitas diskriminan.

3) Validitas Reliabilitas

Validitas Reliabilitas dalam penelitian ini merupakan *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Validitas reliabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan ketetapan dan konsistensi instrumen dalam mengukur suatu konstruk atau variabel laten.

Validitas reliabilitas dalam penelitian ini dikatakan valid apabila:

Tabel 4.9. Ukuran Validitas Reliabilitas

Ukuran	Nilai
Cronbach Alpha	>0,7
Composite Reliability	>0,6

Sumber: Ghozali, 2015:77

Tabel 4.10. Validitas Reliabilitas

Variabel	*Cronbach Alpha*	*Composite Reliability*
Rekayasa Ulang Proses Bisnis	0,878	0,907
Manajamen Perubahan	0,875	0,905
Adaptasi terhadap perubahan bisnis	0,856	0,903
Enterprise Resource Planning (ERP)	0,951	0,957

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari hasil validitas reliabilitas tersebut menunjukan bahwa nilai *Cronbach Alpha* dan nilai *Composite Reliability* >0,7. Hal tersebut menunjukan bahwa pertanyaan – pertanyaan yang diberikan mengenai rekayasa ulang proses bisnis, manajemen perubahan, adaptasi terhadap perubahan bisnis, *Enterprise Resource Planning (ERP)* tergolong kriteria reliabel.

4.4.2 Model Struktural/ *Inner Model*

Model struktural dalam penelitian ini merupakan R-*Square* yang digunakan untuk mengukur tingkat perubahan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Model R-*Square* dalam penelitian ini:

Tabel 4.11. Model R-*Square*

Model	Nilai

Kuat	0,75
Moderate	0,50
Lemah	0,25

Sumber: Ghozali, 2015:78

Tabel 4.12. R-*Square*:

Variabel	R-*Square*	R-*Square Adjusted*
Manajamen Perubahan	0,875	0,905
Adaptasi terhadap perubahan bisnis	0,856	0,903
Enterprise Resource Planning (ERP)	0,951	0,957

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari hasil R-*Square* tersebut menunjukan bahwa besaran pengaruh variabel x terhadap (Y1) Manajemen Perubahan sebesar 87,5%, variabel x terhadap (Y2) Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis sebesar 85,6% dan variabel x terhadap variabel (Y3) *Enterprise Resource Planning (ERP)* sebesar 95,1%.

4.4.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini digunakan untuk menguji adanya pengaruh hipotesis variabel Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1) terhadap Manajemen Perubahan (Y1), Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2), *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3) secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini menggunakan *Path Coefficients* dan *Specific Indirect Effects.*

1) *Path Coefficients*

Pengujian hipotesis secara langsung dilakukan dengan menggunakan metode *resampling bootstrap* yang memungkinkan

berlakunya data untuk dapat terdistribusi secara bebas dan tidak memerlukan sampel dalam jumlah yang besar. Pengujian dilakukan dengan menggunakan t-test yang menunjukan bahwa pengaruh antar variabel bersifat signifikan jika memiliki nilai t-statistik > t-tabel 1,96 dan nilai *p*-values<0,05. (Ghozali, 2015:137).

Tabel 4.13. *Path Coefficients:*

	Original Sample (O)	**Sample Mean (M)**	**Standard Deviation**	**T Statistics**	**P Values**
Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1) → Manajemen Perubahan (Y1)	0,714	0,724	0,080	8,899	**0,000**
Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1) → Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2)	0,198	0,209	0,145	1,365	**0,173**
Manajemen Perubahan (Y1) → Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2)	0,539	0,536	0,160	3,365	**0,001**
Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1) → *Enterprise Resource Planning (ERP)*(Y3)	0,453	0,468	0,113	4,014	**0,000**

Manajemen Perubahan (Y1) → *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3)	0,287	0,283	0,121	2,377	**0,018**
Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2) → *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3)	0,259	0,249	0,110	2,355	**0,019**

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari hasil uji hipotesis *Path Coefficients* menunjukan bahwa:

1. Rekayasa ulang proses bisnis (X1) memiliki pengaruh positif terhadap manajemen perubahan (Y1) → dimana nilai original sample (O) sebesar 0,714 dan sample mean (M) sebesar 0,724 dan berpengaruh signifikan terdukung secara statistik karena memiliki nilai t statistik sebesar 8,899 > 1,96 dan memiliki nilai p values sebesar 0,000 < 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu dalam penelitian ini diterima.
2. Rekayasa ulang proses bisnis (X1) memiliki pengaruh positif terhadap adaptasi terhadap perubahan bisnis (Y2) → dimana nilai original sample (O) sebesar 0,198 dan sample mean (M) sebesar 0,209 dan berpengaruh tidak signifikan secara statistik karena memiliki nilai t statistik sebesar 1,365 < 1,96 dan nilai p values sebesar 0,173 > 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua dalam penelitian ini ditolak.
3. Manajemen perubahan (Y1) memiliki pengaruh positif terhadap adaptasi terhadap perubahan bisnis (Y2) → dimana nilai original sample (O) sebesar 0,539 dan sample mean (M) sebesar 0,536 dan berpengaruh signifikan terdukung secara statistik karena memiliki nilai t statistik sebesar 3,365> 1,96 dan memiliki nilai p values sebesar 0,001

< 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga dalam penelitian ini diterima.

4. Rekayasa ulang proses bisnis (X1) memiliki pengaruh positif terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3)→ dimana nilai original sample (O) sebesar 0,453 dan sample mean (M) sebesar 0,468 dan berpengaruh signifikan terdukung secara statistik karena memiliki nilai t statistik sebesar 4,014 > 1,96 dan nilai p values sebesar 0,000 < 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat dalam penelitian ini diterima.
5. Manajemen perubahan (Y1) memiliki pengaruh positif terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3)→ dimana nilai original sample (O) sebesar 0,287 dan sample mean (M) sebesar 0,283 dan berpengaruh signifikan terdukung secara statistik karena memiliki nilai t statistik sebesar 2,377 > 1,96 dan nilai p values sebesar 0,018 < 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis lima dalam penelitian ini diterima.
6. Adaptasi terhadap perubahan bisnis (Y2) memiliki pengaruh positif terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3)→ dimana nilai original sample (O) sebesar 0,259 dan sample mean (M) sebesar 0,249 dan berpengaruh signifikan terdukung secara statistik karena memiliki nilai t statistik sebesar 2,355 > 1,96 dan nilai p values sebesar 0,019 < 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis enam dalam penelitian ini diterima.

2) *Specific Indirect Effects*

Spesific Indirect Effects merupakan model structural yang dapat digunakan untuk menguji adanya pengaruh hipotesis variabel eksogen terhadap variabel endogen secara tidak langsung yang dimediasi oleh variabel intervening. Pengujian hipotesis ini dikatakan signifikan atau memiliki peran dalam memediasi

hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen secara tidak langsung jika memiliki nilai P-Values < 0,05. (Juliandi, 2018:87).

Tabel 4.14. ***Specific Indirect Effects:***

	Original Sample (O)	**Sample Mean (M)**	**Standard Deviation**	**T Statistic**	**P Values**
Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1) → Manajemen Perubahan (Y1) → Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2)	0,385	0,388	0,125	3,093	**0,002**
Manajemen Perubahan (Y1) → Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2) → *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3)	0,140	0,131	0,068	2,062	**0,040**
Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1) → Manajemen Perubahan (Y1) → Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2) → *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3)	0,100	0,094	0,049	2,044	**0,042**

Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1) → Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2) → *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3)	0,051	0,054	0,047	1,093	**0,275**
Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1) → Manajemen Perubahan (Y1) → *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3)	0,205	0,204	0,090	2,291	**0,022**

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari hasil uji hipotesis *Specific Indirect Effects* menunjukan bahwa:

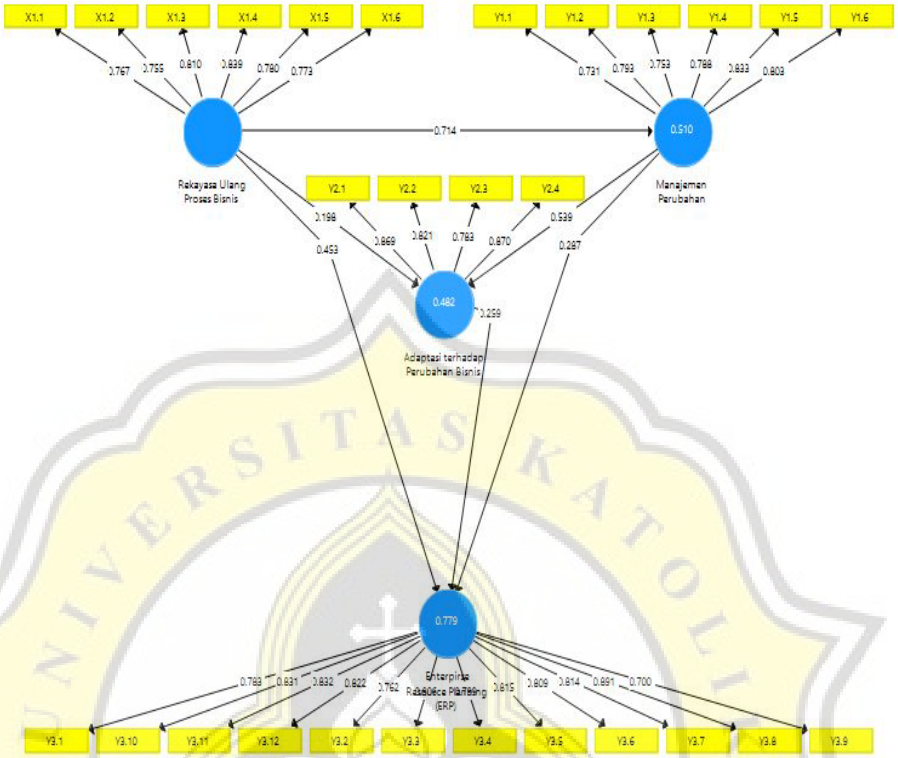
1. Berdasarkan tabel diatas, menunjukan bahwa Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2) dapat ditingkatkan melalui Manajemen Perubahan (Y1) dan Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1). Hasil pengujian tersebut memiliki nilai P-Values 0,002 < 0,05 → menunjukan bahwa adanya pengaruh signifikan secara tidak langsung. Jadi dapat disimpulkan bahwa Manajemen Perubahan (Y1) mampu memediasi pengaruh variabel Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1) terhadap Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2).
2. Berdasarkan tabel diatas, menunjukan bahwa *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3) dapat ditingkatkan melalui bahwa Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2) dan Manajemen Perubahan (Y1). Hasil pengujian tersebut memiliki nilai P-Values 0,040 < 0,05 → menunjukan bahwa adanya pengaruh signifikan secara tidak langsung. Jadi dapat disimpulkan bahwa Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2) mampu

memediasi pengaruh variabel Manajemen Perubahan (Y1) terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3).

3. Berdasarkan tabel diatas, menunjukan bahwa *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3) dapat ditingkatkan melalui bahwa Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2) dan Manajemen Perubahan (Y1) serta Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1). Hasil pengujian tersebut memiliki nilai P-Values 0,042 < 0,05 → menunjukan bahwa adanya pengaruh signifikan secara tidak langsung. Jadi dapat disimpulkan bahwa Manajemen Perubahan (Y1) dan Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2) mampu memediasi pengaruh variabel Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1) terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3).
4. Berdasarkan tabel diatas, menunjukan bahwa *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3) dapat ditingkatkan melalui bahwa Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2) dan Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1). Hasil pengujian tersebut memiliki nilai P-Values 0,275 > 0,05 → menunjukan bahwa tidak ada pengaruh signifikan secara tidak langsung. Jadi dapat disimpulkan bahwa Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis (Y2) tidak mampu memediasi variabel Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1) terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3).
5. Berdasarkan tabel diatas, menunjukan bahwa *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3) dapat ditingkatkan melalui Manajemen Perubahan (Y1) dan Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1). Hasil pengujian tersebut memiliki nilai P-Values 0,022 < 0,05 → menunjukan bahwa adanya pengaruh signifikan secara tidak langsung. Jadi dapat disimpulkan bahwa Manajemen Perubahan (Y1) mampu memediasi pengaruh variabel Rekayasa Ulang Proses Bisnis (X1) terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)* (Y3).

4.5 Pembahasan

Gambar 4.15. Hubungan Pengaruh Variabel



4.5.1 Rekayasa Ulang Proses Bisnis terhadap Manajemen Perubahan

Hasil uji hipotesis pada tabel 4.15 menunjukan bahwa rekayasa ulang proses bisnis memiliki pengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan karena memiliki nilai t statistik sebesar 8,899 > 1,96 dan memiliki nilai p values sebesar 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu berbunyi rekayasa ulang proses bisnis memiliki pengaruh positif terhadap manajemen perubahan diterima.

Rekayasa ulang proses bisnis dalam penelitian ini merupakan perubahan proses di berbagai departemen termasuk dalam hal pemrosesan tugas dan kebijakan organisasi serta berfungsi sebagai desain ulang perusahaan yang dapat merubah perilaku anggota organisasi dalam hal peran, tanggung jawab, pengukuran, penghargaan kinerja, struktur organisasi, teknologi informasi, dan nilai bersama anggota. Dalam melakukan rekayasa ulang proses bisnis, setiap organisasi wajib untuk memperhatikan keluasan dan kedalaman proses

bisnis yang akan didesain ulang. Oleh karena itu, setiap organisasi memerlukan manajemen perubahan yang lebih luas ketika rekayasa ulang proses bisnis mengubah perilaku anggota organisasi secara signifikan. Artinya ketika tingkat perubahan tugas karena rekayasa ulang proses bisnis lebih tinggi dan rentang yang diberikan manajemen perubahan lebih luas membuat departemen untuk dapat bekerja sama dengan lebih mudah untuk menyelesaikan masalah. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Park (2018) yang menemukan bahwa adanya pengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan.

4.5.2 Rekayasa Ulang Proses Bisnis terhadap Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis

Hasil uji hipotesis pada tabel 4.13 menunjukan bahwa rekayasa ulang proses bisnis tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap adaptasi terhadap perubahan bisnis karena memiliki nilai t statistik sebesar 1,365 < 1,96 dan nilai p values sebesar 0,173 > 0,05. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua berbunyi rekayasa ulang proses bisnis memiliki pengaruh negatif terhadap adaptasi terhadap perubahan bisnis ditolak.

Artinya, rekayasa ulang proses bisnis memiliki pengaruh tidak langsung terhadap adaptasi terhadap perubahan bisnis karena perubahan proses tugas dari rekayasa ulang proses bisnis tidak mampu mempengaruhi secara langsung adaptasi pegawai bank terhadap peran, tanggung jawab, pengukuran, penghargaan kinerja, struktur organisasi, nilai bersama anggota dan sistem informasi yang telah banyak berubah karena rekayasa ulang proses bisnis merupakan desain ulang perusahaan dimana mengubah proses sekarang menjadi proses yang lebih baik sehingga pengguna tidak dapat secara langsung berhasil beradaptasi dengan perubahan yang ada sehingga harus melalui manajemen perubahan terlebih dahulu. Karena didalam manajemen perubahan dapat membantu organisasi untuk meminimalkan

perlawanan anggotanya terhadap perubahan yang ada melalui pelatihan dan pendidikan yang cukup terkait dengan perubahan tugas yang ada. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Park (2018) yang menemukan bahwa adanya pengaruh yang tidak signifikan terhadap adaptasi terhadap perubahan bisnis.

4.5.3 Manajemen Perubahan terhadap Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis

Hasil uji hipotesis pada tabel 4.13 menunjukan bahwa manajemen perubahan memiliki pengaruh signifikan terhadap adaptasi terhadap perubahan bisnis karena memiliki nilai t statistik sebesar 3,365> 1,96 dan memiliki nilai p values sebesar 0,001 < 0,05. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga berbunyi manajemen perubahan memiliki pengaruh positif terhadap adaptasi terhadap perubahan bisnis diterima.

Manajemen perubahan dalam penelitian ini merupakan usaha suatu organisasi untuk meminimalkan perlawanan anggotanya terhadap perubahan yang ada. Ketika luas dan dalamnya perubahan dalam organisasi meningkat, resistensi terhadap perubahan tersebut juga memingkat artinya ketika suatu bank memiliki manajemen perubahan yang tepat dalam memberikan pendidikan, dan pelatihan yang cukup terkait dengan penerapan *Enterprise Resource Planning (ERP)* maka pegawai bank akan dapat dengan mudah berhasil beradaptasi dalam menggunakan sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Park (2018) yang menemukan bahwa adanya pengaruh signifikan terhadap adaptasi terhadap perubahan bisnis.

4.5.4 Rekayasa Ulang Proses Bisnis terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Hasil uji hipotesis pada tabel 4.13 menunjukan bahwa rekayasa ulang proses bisnis memiliki pengaruh signifikan terhadap *Enterprise*

Resource Planning (ERP) karena memiliki nilai t statistik sebesar 4,014 > 1,96 dan nilai p values sebesar 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat berbunyi rekayasa ulang proses bisnis memiliki pengaruh positif terhadap terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)* diterima.

Rekayasa ulang proses bisnis merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan *Enterprise Resource Planning (ERP). Enterprise Resource Planning (ERP)* dalam penelitian ini menggunakan orientasi informasi yang mengarah pada kemampuan perusahaan untuk secara efektif menggunakan informasi, orang, dan teknologi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ketika pengguna beradaptasi dengan sistem, kemampuan pengguna dan organisasi untuk menerapkan dan mengelola informasi meningkat. Artinya, rekayasa ulang proses bisnis mampu meningkatkan kinerja melalui kapabilitas informasi pengguna dalam membangun dan menggunakan *Enterprise Resource Planning (ERP)* yang sesuai untuk mendukung pengambilan keputusan dan proses komunikasi, mengelola informasi secara efektif melalui *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Marchand et al. (2000) yang menemukan bahwa adanya pengaruh signifikan terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)*.

4.5.5 Manajemen Perubahan terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Hasil uji hipotesis pada tabel 4.13 menunjukan bahwa manajemen perubahan memiliki pengaruh signifikan terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)* karena memiliki nilai t statistik sebesar 2,377 > 1,96 dan nilai p values sebesar 0,018 < 0,05. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis lima berbunyi manajemen perubahan memiliki pengaruh positif terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)* diterima.

Artinya, ketika dalam suatu bank memiliki manajemen perubahan yang tepat dalam memberikan pendidikan, dan pelatihan yang cukup terkait dengan penerapan *Enterprise Resource Planning (ERP)* untuk para pegawai bank maka manajemen perubahan tersebut mampu meningkat keberhasilan yang besar pada kinerja *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Park (2018) yang menemukan bahwa adanya pengaruh signifikan terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)*.

4.5.6 Adaptasi terhadap Perubahan Bisnis terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Hasil uji hipotesis pada tabel 4.13 menunjukan bahwa adaptasi terhadap perubahan bisnis memiliki pengaruh signifikan terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)* karena memiliki nilai t statistik sebesar 2,355 > 1,96 dan nilai p values sebesar 0,019 < 0,05. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis enam berbunyi adaptasi terhadap perubahan bisnis memiliki pengaruh positif terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)* diterima.

Artinya, ketika pegawai bank umum memiliki tingkat adaptasi yang tinggi terhadap proses tugas yang berubah dan tidak banyak mengalami kendala pada saat menggunakan sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)* maka *Enterprise Resource Planning (ERP)* dapat meningkatkan manajemen bank dalam pengambilan keputusan serta mempermudah proses tugas dengan berbagi informasi antar departemen. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Park (2018) yang menemukan bahwa adanya pengaruh signifikan terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)*.