

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Demografi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah manajer keuangan yang bekerja pada hotel di Semarang. Dari 275 kuesioner yang dikirim pada bulan Maret – Juli 2017, terdapat 42 kuesioner yang kembali dan dapat diolah oleh peneliti. Jumlah kuesioner yang kembali didapat dari 23 hotel yang ada di Semarang. Hotel tersebut antara lain: Payung Sari, Grasia, Srikandi, Candi Indah, Studio Inn, Permata, New Mira, Candi View, Royal Phoenix, Grand Saraswati, Arsonia, Aston, Crowne, Quest, Sumi, Neo Candi, Wisma Idea, Djajanti House, Gets, Grand Edge, Pantes, Siliwangi, dan Santika. Total keseluruhan kuesioner yang kembali sejumlah 42 kuesioner dan seluruh kuesioner dapat diolah.

Tabel 4.1. Tabel Pengembalian Kuesioner

No	Nama Hotel	Jumlah Disebar	Jumlah Kembali	Jumlah Diolah
1	Wisma Fastabiq	5	0	0
2	Noormans	5	0	0
3	Grand edge	5	2	2
4	Elizabeth	5	0	0
5	Fave	5	0	0
6	Kesambi Hijau	5	0	0
7	Neo Candi	5	2	2
8	Grasia	5	3	3
9	Candi Baru	5	0	0
10	Grand Candi	5	0	0
11	Candi Indah	5	2	2
12	Permata	5	2	2
13	Srikandi	5	1	1

No	Nama Hotel	Jumlah Disebar	Jumlah Kembali	Jumlah Diolah
14	City One	5	0	0
15	Dalu	5	0	0
16	Alam Indah	5	0	0
17	Serrata	5	0	0
18	Srondol Indah	5	0	0
19	Arsonia	5	1	1
20	Payung Sari	5	1	1
21	Ciputra	5	0	0
22	Horison	5	0	0
23	Louis Kienne	5	0	0
24	Holiday Inn	5	0	0
25	Santika	5	2	2
26	Tentrem Ayam	5	0	0
27	Hom	5	0	0
28	Pandanaran	5	0	0
29	IBIS	5	0	0
30	Gumaya	5	0	0
31	Star	5	0	0
32	Sumi	5	1	1
33	MG Suites	5	0	0
34	Amaris	5	0	0
35	Grandhika	5	0	0
36	Whiz	5	0	0
37	Dafam	5	0	0
38	Olympic	5	0	0
39	Surya	5	0	0
40	Royal Phoenix	5	2	2
41	Sriwijaya	5	0	0
42	Grand Saraswati	5	3	3
43	Studio Inn	5	3	3
44	Pantes	5	1	1
45	Siliwangi	5	1	1
46	Gets	5	2	2
47	Wisma Idea	5	1	1
48	Djajanti House	5	1	1
49	Quest	5	2	2
50	Plampitan	5	0	0
51	Crown	5	3	3
52	Aston	5	2	2

No	Nama Hotel	Jumlah Disebar	Jumlah Kembali	Jumlah Diolah
53	New Mira	5	1	1
54	UTC	5	0	0
55	Candi View	5	3	3
	Total	275	42	42

Sumber: Data Primer diolah (2017)

4.2 Gambaran Umum Responden

Data responden yang diperoleh dikelompokkan berdasarkan jenis hotel, jenis kelamin, dan usia masing-masing manajer.

Tabel 4.2. Gambaran Umum Responden

Keterangan	Frek	%	Mean KIN	Mean SPMKEU	Mean SPMNON	Mean STRAT	
Jenis Hotel	Melati	4	9.52	2.50	2.78	3.63	2.89
	Bintang 1	7	16.67	3.35	3.58	3.43	2.95
	Bintang 2	12	28.57	3.93	3.83	4.19	3.93
	Bintang 3	8	19.05	3.34	3.88	3.94	3.72
	Bintang 4	8	19.05	3.64	3.66	3.8	3.96
	Bintang 5	3	7.14	3.33	3.25	3.46	4.19
Jenis Kelamin	Pria	23	54.76	3.37	3.59	3.8	3.64
	Wanita	19	45.24	3.63	3.67	3.88	3.66
Usia	25-35	28	66.67	3.52	3.66	3.91	3.68
	36-45	4	9.52	3.14	3.27	3.09	3.42

Sumber: Lampiran 2

Dari 42 responden yang mengisi kuesioner, terdapat 4 responden dari jenis hotel melati, 7 responden dari hotel bintang 1, 12 responden dari hotel bintang 2, 8 responden dari hotel bintang 3, 8 responden dari hotel bintang 3, dan 3 responden dari hotel bintang 5. Responden berjenis kelamin pria ada 23 orang dan wanita 19 orang. Hal ini menunjukkan responden manajer keuangan yang bekerja di hotel di Semarang lebih banyak yang berjenis kelamin pria. Responden berusia 25-35 tahun ada 28 orang dan 36-45 tahun

ada 4 orang. Hal ini menunjukkan responden manajer keuangan yang bekerja di hotel di Semarang lebih banyak yang berusia 25-35 tahun.

Selain itu, dilihat dari *mean*-nya, nilai *mean* SPMKEU dan SPMNON lebih tinggi pada responden yang bekerja di hotel bintang 3. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang bekerja di hotel bintang 3 lebih memiliki SPMKEU dan SPMNON yang tinggi. Dilihat dari jenis kelamin, nilai *mean* KIN, SPMKEU, SPMNON dan STRAT lebih rendah pada responden berjenis kelamin pria. Dilihat dari usia, nilai *mean* KIN, SPMKEU, SPMNON dan STRAT lebih tinggi pada responden berusia 25-35 tahun.

4.3 Uji Alat Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, digunakan uji alat pengumpulan data untuk menguji kuesioner penelitian meliputi uji validitas dan uji reliabilitas (Ghozali, 2011).

4.3.1 Uji Validitas

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dikatakan valid jika r hitung $>$ r tabel dengan tingkat signifikansi 10%. (Ghozali, 2011)

Tabel 4.3 Uji Validitas Kinerja

Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
KIN1	0.655	0.251	Valid
KIN2	0.663	0.251	Valid
KIN3	0.677	0.251	Valid
KIN4	0.570	0.251	Valid
KIN5	0.642	0.251	Valid
KIN6	0.649	0.251	Valid
KIN7	0.664	0.251	Valid

Sumber: Lampiran 3

Nilai r hitung untuk masing-masing item pertanyaan (KIN1 sampai dengan KIN7) > nilai r tabel (0,251) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan telah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel kinerja (KIN).

Tabel 4.4

Uji Validitas Sistem Pengendalian Manajemen Keuangan

Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
SPMKEU1	0.582	0.251	Valid
SPMKEU2	0.724	0.251	Valid
SPMKEU3	0.683	0.251	Valid
SPMKEU4	0.632	0.251	Valid
SPMKEU5	0.519	0.251	Valid
SPMKEU6	0.553	0.251	Valid
SPMKEU7	0.467	0.251	Valid
SPMKEU8	0.673	0.251	Valid
SPMKEU9	0.537	0.251	Valid
SPMKEU10	0.671	0.251	Valid
SPMKEU11	0.514	0.251	Valid
SPMKEU12	0.443	0.251	Valid
SPMKEU13	0.402	0.251	Valid
SPMKEU14	0.592	0.251	Valid
SPMKEU15	0.769	0.251	Valid
SPMKEU16	0.696	0.251	Valid
SPMKEU17	0.632	0.251	Valid
SPMKEU18	0.488	0.251	Valid
SPMKEU19	0.788	0.251	Valid
SPMKEU20	0.643	0.251	Valid
SPMKEU21	0.655	0.251	Valid
SPMKEU22	0.761	0.251	Valid
SPMKEU23	0.694	0.251	Valid

Sumber: Lampiran 3

Nilai r hitung untuk masing-masing item pertanyaan (SPMKEU1 sampai dengan SPMKEU23) > nilai r tabel (0,251) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan telah valid dan dapat

digunakan untuk mengukur variabel sistem pengendalian manajemen keuangan (SPMKEU).

Tabel 4.5

Uji Validitas Sistem Pengendalian Manajemen Non-Keuangan

Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
SPMNON1	0.617	0.251	Valid
SPMNON2	0.487	0.251	Valid
SPMNON3	0.679	0.251	Valid
SPMNON4	0.716	0.251	Valid
SPMNON5	0.705	0.251	Valid
SPMNON6	0.625	0.251	Valid
SPMNON7	0.532	0.251	Valid
SPMNON8	0.471	0.251	Valid

Sumber: Lampiran 3

Nilai r hitung untuk masing-masing item pertanyaan (SPMNON1 sampai dengan SPMNON8) > nilai r tabel (0,251) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan telah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel sistem pengendalian manajemen non-keuangan (SPMNON).

Tabel 4.6 Uji Validitas Strategi Bisnis

Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
STRAT1	0.828	0.251	Valid
STRAT2	0.788	0.251	Valid
STRAT3	0.779	0.251	Valid
STRAT4	0.744	0.251	Valid
STRAT5	0.776	0.251	Valid
STRAT6	0.773	0.251	Valid
STRAT7	0.780	0.251	Valid
STRAT8	0.623	0.251	Valid
STRAT9	0.555	0.251	Valid

Sumber: Lampiran 3

Nilai r hitung untuk masing-masing item pertanyaan (STRAT1 sampai dengan STRAT9) $>$ nilai r tabel (0,251) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan telah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel strategi bisnis (STRAT).

4.3.2 Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji statistik *cronbach alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0.70. (Ghozali, 2011)

Tabel 4.7 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kinerja (KIN)	0.870	Reliabel
Sistem Pengendalian Manajemen Keuangan (SPMKEU)	0.939	Reliabel
Sistem Pengendalian Manajemen Non-keuangan (SPMNON)	0.859	Reliabel
Strategi Bisnis (STRAT)	0.928	Reliabel

Sumber: Lampiran 3

Variabel kinerja (KIN), sistem pengendalian manajemen keuangan (SPMKEU), sistem pengendalian manajemen non-keuangan (SPMNON)

dan strategi bisnis (STRAT) memberikan nilai *Cronbach Alpha* masing-masing $> 0,70$ sehingga dapat disimpulkan kuesioner telah reliabel.

4.4 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai-nilai jawaban responden terhadap indikator-indikator dalam variabel penelitian. Pertama, dilakukan pembagian kategori menjadi tiga, yaitu rendah, sedang dan tinggi. Kedua, menentukan rentang skala masing-masing kategori yang dihitung dengan rumus,

$$RS = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{3}$$

$$RS = 1,33$$

Rentang Skala	Kategori
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Sedang
3,67 – 5,00	Tinggi

Tabel 4.8 Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Range Kategori			Ket
				Rendah	Sedang	Tinggi	
Kinerja	1-5	2-5	3.49	1.00-2.33	2.34-3.66	3.67-5.00	Sedang
Sistem Pengendalian Manajemen Keuangan	1-5	2-5	3.62	1.00-2.33	2.34-3.66	3.67-5.00	Sedang
Sistem Pengendalian Manajemen Non-keuangan	1-5	1-5	3.83	1.00-2.33	2.34-3.66	3.67-5.00	Tinggi

Sumber: Lampiran 2

Variabel kinerja memiliki skor rata-rata jawaban responden sebesar 3,49 dan termasuk kategori sedang. Artinya manajer pernah melakukan perbandingan terhadap kemampuan perhotelan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya dengan industri pesaing. Sedangkan skor rata-rata jawaban responden pada variabel sistem pengendalian manajemen keuangan (SPMKEU) adalah sebesar 3,62 dan termasuk kategori sedang. Artinya, manajer pernah menggunakan informasi keuangan yang diberikan perhotelan untuk pengendalian perusahaan.

Variabel sistem pengendalian manajemen non-keuangan (SPMNON) memiliki skor rata-rata jawaban responden sebesar 3,83 dan termasuk kategori tinggi. Artinya, informasi non-keuangan digunakan oleh perusahaan untuk pengendalian perusahaan sangat penting bagi manajer. Variabel strategi bisnis dikelompokkan menjadi 2 bagian yaitu strategi *low-cost* dan strategi diferensiasi. Tabel dibawah menunjukkan

pengelompokan strategi bisnis berdasarkan responden yang telah mengisi kuesioner.

Tabel 4.9 Kelompok Strategi

Kelompok Strategi	Jumlah Hotel
Strategi <i>Low-cost</i>	3
Strategi Diferensiasi	39
Total	42

Sumber: Lampiran 2

Dari tabel 4.9 dapat kita lihat bahwa responden yang memakai strategi *low-cost* berjumlah 3 responden, sedangkan responden yang memakai strategi diferensiasi berjumlah 39 responden. Skor rata-rata jawaban responden pada masing-masing kelompok strategi dapat dilihat pada tabel 4.8 dimana strategi *low-cost* memiliki rata-rata sebesar 1,93 dan termasuk pada kategori rendah. Sedangkan variabel strategi diferensiasi memiliki rata-rata sebesar 3,78 dan termasuk pada kategori tinggi. Artinya, hotel yang menjadi sampel penelitian ini lebih menerapkan strategi bisnis diferensiasi dibandingkan strategi *low-cost*.

4.4.1 Compare mean

Compare mean merupakan hasil tabulasi silang antar identitas responden.

Tabel 4.10 Compare mean variabel dan jenis hotel

Jenis Hotel	KIN		SPMKEU		SPMNON	
	Mean	N	Mean	N	Mean	N
Melati	2.5	4	2.78	4	3.63	4
Bintang 1	3.35	7	3.58	7	3.43	7
Bintang 2	3.93	12	3.83	12	4.19	12
Bintang 3	3.34	8	3.88	8	3.94	8
Bintang 4	3.64	8	3.66	8	3.8	8
Bintang 5	3.33	3	3.25	3	3.46	3
Sig	0.009		0.073		0.251	

Sumber: Lampiran 2

Dari tabel tersebut diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antara jenis hotel dengan variabel kinerja dan sistem pengendalian manajemen keuangan. Sedangkan jenis hotel tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel sistem pengendalian manajemen non-keuangan. Hal ini dibuktikan dengan tingkat signifikansi variabel sistem pengendalian manajemen non-keuangan $> 0,10$.

Tabel 4.11 Compare mean variabel dan Kelompok Strategi

Kelompok Strategi	KIN		SPMKEU		SPMNON	
	Mean	N	Mean	N	Mean	N
Low-cost	2.76	3	2.71	3	2.50	3
Diferensiasi	3.54	39	3.69	39	3.94	39
Sig	0.062		0.012		0.000	

Sumber: Lampiran 2

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kelompok strategi *low-cost* dan diferensiasi berpengaruh terhadap variabel kinerja, sistem

pengendalian manajemen keuangan dan sistem pengendalian non-keuangan.

4.4.2 Crosstab

Crosstab (tabulasi silang) digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk tabulasi. Data yang disajikan adalah kelompok strategi dengan jenis hotel.

Tabel 4.12 *Crosstabulation* antara Kelompok Strategi dan

Jenis Hotel

Jenis Hotel	KELOMPOK STRATEGI		Total
	Low-cost	Diferensiasi	
Melati	1	3	4
Bintang 1	1	6	7
Bintang 2	0	12	12
Bintang 3	0	8	8
Bintang 4	1	7	8
Bintang 5	0	3	3
Total	3	39	42

Sumber: Lampiran 3

Peneliti melihat bahwa hotel yang berbintang 2 lebih sering menggunakan strategi diferensiasi dibandingkan dengan strategi *low-cost*. Hotel yang menggunakan strategi *low-cost* hanya berjumlah 3 hotel yaitu hotel bintang 1, bintang 4 dan melati.

4.5 Uji Normalitas

Suatu model regresi dikatakan baik apabila model tersebut memiliki distribusi data normal atau mendekati normal dengan melihat tingkat signifikansinya. Suatu data memiliki distribusi data normal apabila nilai signifikansinya *Kolmogorov – Smirnof* $> 0,10$.

Tabel 4.13 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		42
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.96271972
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.071
	Negative	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		.578
Asymp. Sig. (2-tailed)		.892

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Lampiran 5

Hasil pada tabel 4.13 menunjukkan signifikansi 0,892. Nilai signifikansi $> 0,10$ berarti bahwa data residual terdistribusi normal.

4.6 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan dengan menggunakan uji glejser dengan kriteria penerimaan nilai signifikansi di atas tingkat kepercayaan 10%, maka model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Tabel 4.14 Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.257	.317		.810	.423
SPMKEU	.023	.113	.047	.203	.840
SPMNON	.010	.115	.021	.084	.933
KELOMPOK STRATEGI	.033	.239	.026	.137	.892

a. Dependent Variable: ABSRES_1

Sumber: Lampiran 5

Hasil pada tabel 4.14 menunjukkan bahwa hasil pengujian ini tidak mengandung heteroskedastisitas (homokedastisitas). Hasil dilihat dari nilai signifikansi setiap variabel $> 0,10$.

4.7 Uji Multikolinieritas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi antar variabel independen. Apabila nilai VIF > 10 maka model tersebut terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.15 Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	SPMKEU	.493	2.030
	SPMNON	.418	2.395
	KELOMPOK STRATEGI	.722	1.385

a. Dependent Variable: KIN

Sumber: Lampiran 5

Hasil pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil pengujian ini tidak terjadi multikolinieritas. Hasil dilihat dari nilai VIF dari setiap variabel yang tidak lebih dari 10.

4.8 Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini ada tiga yaitu pengaruh positif antara sistem pengendalian manajemen keuangan, sistem pengendalian manajemen non-keuangan dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan, dengan tingkat signifikansi 10%.

Uji kelayakan model penelitian dilakukan dengan melihat nilai F hitung dan nilai signifikansi yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.16 Uji Statistik F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.775	3	2.925	9.793	.000 ^b
	Residual	11.350	38	.299		
	Total	20.125	41			

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors: (Constant), KELOMPOK STRATEGI, SPMKEU, SPMNON

Sumber: Lampiran 5

Dari uji anova didapat F hitung 9,793 dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh sistem pengendalian manajemen keuangan, sistem pengendalian manajemen non-keuangan dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis dalam penelitian ini menerangkan bahwa sistem pengendalian manajemen keuangan, sistem pengendalian manajemen

non-keuangan dan strategi bisnis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Persamaan regresi dalam hipotesis ini yaitu:

$$Y' = 0,899 + 0,649 X_1 + 0,042 X_2 + 0,083 X_3 + e$$

Persamaan diatas diuji menggunakan uji t untuk menguji secara parsial untuk melihat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4.17 Uji Statistik t

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.899	.512		1.757	.087
1 SPMKEU	.649	.183	.616	3.551	.001
SPMNON	.042	.186	.043	.226	.822
KELOMPOK STRATEGI	.083	.385	.031	.215	.831

a. Dependent Variable: KIN
Sumber: Lampiran 5

Hipotesis pertama diterima dilihat dari nilai t hitung variabel sistem pengendalian manajemen keuangan sebesar $3,551 > 1,28$ nilai t tabel. Artinya, perusahaan menggunakan informasi keuangan untuk melakukan pengendalian dan hal ini mempengaruhi kinerja perusahaan yang semakin baik. **Hipotesis kedua ditolak** dilihat dari nilai t hitung variabel sistem pengendalian manajemen non-keuangan sebesar $0,226 < 1,28$ nilai t tabel. **Hipotesis ketiga ditolak** dilihat dari nilai t hitung variabel strategi bisnis sebesar $0,215 < 1,28$ nilai t tabel. Hal ini

menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen non-keuangan dan strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja hotel.

4.9 Pembahasan

4.9.1 Hipotesis 1

Hipotesis pertama (H1) berbunyi sistem pengendalian manajemen keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti semakin perusahaan menerapkan sistem pengendalian manajemen keuangan maka kinerja perusahaan semakin baik. Secara garis besar, perusahaan memiliki tujuan untuk menghasilkan profit yang maksimal. Manager hotel menggunakan informasi keuangan untuk pengendalian manajemen perusahaan. Informasi keuangan yang digunakan antara lain perhitungan analisis varians, penggunaan metode *activity based costing*, pembebanan biaya, pengelompokan biaya, perhitungan selisih biaya standar, penggunaan anggaran, penerapan penganggaran partisipatif, penggunaan biaya produksi dan biaya produk, penggunaan metode biaya variabel dan penyerapan. Selain itu, manager juga menggunakan pengukuran kinerja anggaran untuk pengendalian perusahaan. Berdasarkan rata-rata jawaban responden, manager hotel tidak sering (kadang-kadang) menggunakan pengukuran kinerja anggaran. Apabila manager hotel juga menggunakan pengukuran kinerja anggaran, maka pengendalian hotel akan semakin baik sehingga kinerja hotel pun semakin baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Obinozie (2016) yang

mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen keuangan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

4.9.2 Hipotesis 2

Hipotesis kedua (H2) berbunyi sistem pengendalian manajemen non-keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Tabel 4.10 menunjukkan bahwa hotel bintang 2 lebih banyak menggunakan sistem pengendalian manajemen non-keuangan. Hal ini tidak relevan dengan fakta bahwa hotel berbintang 2 cenderung menggunakan strategi *low-cost*. Peneliti kemudian melakukan pengujian ulang dengan ANOVA untuk melihat apakah sistem pengendalian manajemen non-keuangan dipengaruhi oleh kelompok strategi bisnis. Hasilnya menunjukkan bahwa perbedaan jumlah hotel yang menggunakan strategi *low-cost* dan diferensiasi tidak seimbang ternyata memiliki pengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen yang digunakan oleh perusahaan. Maka dari itu, hal ini yang memungkinkan mengapa hipotesis kedua di tolak.

Tabel 4.18 *Compare mean* Kelompok Strategi dengan Sistem Pengendalian Non-keuangan

Keterangan	Mean	N	Sig
Strategi <i>Low-Cost</i>	2,50	3	0,000
Strategi Diferensiasi	3,94	39	

Sumber: Lampiran 6

4.9.3 Hipotesis 3

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis ketiga (H3) yaitu strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Peneliti melakukan pengujian ulang menggunakan ANOVA untuk melihat apakah kinerja dipengaruhi oleh kelompok strategi. Berdasarkan uji beda kelompok strategi antara strategi *low-cost* dan diferensiasi nilai sig $0.062 < 0.10$ yang berarti terdapat perbedaan antara strategi bisnis tersebut. Rata-rata jawaban responden lebih sering menerapkan strategi bisnis diferensiasi dibandingkan strategi *low-cost*.

Tabel 4.19 Uji Beda Kelompok Strategi dengan Kinerja

Keterangan	Mean	Sig
Strategi <i>Low-Cost</i>	2.76	0.062
Strategi Diferensiasi	3.54	

Sumber: Lampiran 6

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga ditolak dikarenakan alat uji yang digunakan kurang tepat.