

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Dalam mengumpulkan data, peneliti melakukan survei dengan membagikan kuesioner secara *online* melalui *google form* maupun secara *offline* melalui kuesioner fisik kepada manajer perusahaan manufaktur di kota Semarang. Peneliti menggunakan *google form* untuk membuat kuesioner dan membagikannya dalam bentuk link kepada 187 manajer perusahaan manufaktur. Peneliti juga menggunakan kuesioner fisik dan membagikannya dalam bentuk *print out* kepada 59 manajer perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari 2023. Berikut adalah tabel distribusi kuesioner dalam penelitian ini:

Tabel 4.1 Distribusi Kuesioner

Jenis Kuesioner	Kuesioner yang Disebar	Kuesioner yang Kembali	Kuesioner yang Dapat Diolah
<i>Google Form</i>		151	151
<i>Print Out</i>	59	23	17
Total	246	174	168
Sampel Minimal			168
Keterangan			Telah memenuhi syarat sampel minimal

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.1, terdapat kuesioner yang kembali sebanyak 174 dan sebanyak 168 dapat diolah. Kuesioner yang dapat diolah terdiri dari 151 kuesioner melalui *google form* dan 17 kuesioner melalui *print out*. Hal ini berarti jumlah sampel yang digunakan telah memenuhi syarat sampel minimal berdasarkan metode slovin.

Tabel 4.2 Gambaran Umum Responden

Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Usia:		
23 tahun - 33 tahun	24	14.29%

34 tahun - 42 tahun	104	61.90%
43 tahun - 65 tahun	40	23.81%
Total	168	100%
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	90	53.57%
Perempuan	78	46.43%
Total	168	100%
Pendidikan Terakhir:		
SMA	6	3.57%
D3 / D4	10	5.95%
S1	130	77.38%
S2	22	13.10%
S3	0	0%
Total	168	100%
Jabatan:		
<i>Top Manager</i>	43	25.60%
<i>Middle Manager</i>	125	74.40%
Total	168	100%
Departemen:		
<i>Accounting</i>	5	2.98%
Administrasi dan Keuangan	2	1.19%
Analisis	1	0.60%
Gudang	1	0.60%
<i>HR / HRD / Personalia</i>	16	9.52%
Keuangan / <i>Finance</i>	31	18.45%
Kontrol Kualitas / <i>Quality Control</i>	10	5.95%
<i>Maintenance</i>	2	1.19%
<i>Operation</i>	1	0.60%
Pemasaran / <i>Marketing</i>	24	14.29%
Pemasaran dan Penjualan	5	2.98%
Penjualan	13	7.74%
<i>Personnel and General Affairs</i>	1	0.60%

<i>Production, Planning and Inventory Control</i>	6	3.57%
Produksi / <i>Production</i>	48	28.57%
<i>Supply Chain</i>	2	1.19%
Total	168	100%
Lama Bekerja:		
3-5 Tahun	16	9.52%
5-10 Tahun	100	59.52%
>10 Tahun	52	30.95%
Total	168	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.2, terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia antara 34 tahun sampai 42 tahun dimana usia tersebut merupakan usia produktif dalam bekerja. Responden dalam penelitian ini didominasi oleh manajer laki-laki dan mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir di tingkat S1. Selain itu, responden dalam penelitian ini didominasi oleh manajer tingkat menengah (*middle manager*) dengan lama waktu bekerja 5-10 tahun.

4.2 Pengujian Alat Pengumpulan Data

4.2.1 Pengujian Validitas

Peneliti melakukan pengujian validitas menggunakan SPSS. Menurut Murniati *et al.* (2013) dalam Irena (2021), uji validitas digunakan untuk mengukur ketepatan dari setiap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Pertanyaan yang dinyatakan valid ketika memiliki korelasi signifikan dengan total skor yang nantinya akan mewakili variabel dalam pengujian hipotesis.

Berikut adalah hasil pengujian validitas atas pertanyaan yang digunakan untuk mengukur sistem pengendalian manajemen:

Tabel 4.3 Pengujian Validitas Sistem Pengendalian Manajemen

Pertanyaan	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Signifikansi	Keterangan
SPM.1	0,335	0,000	Valid
SPM.2	0,413	0,000	Valid

SPM.3	0,551	0,000	Valid
SPM.4	0,425	0,000	Valid
SPM.5	0,351	0,000	Valid
SPM.6	0,479	0,000	Valid
SPM.7	0,211	0,006	Valid
SPM.8	0,500	0,000	Valid
SPM.9	0,451	0,000	Valid
SPM.10	0,391	0,000	Valid
SPM.11	0,493	0,000	Valid
SPM.12	0,478	0,000	Valid
SPM.13	0,284	0,000	Valid
SPM.14	0,460	0,000	Valid
SPM.15	0,322	0,000	Valid
SPM.16	0,314	0,000	Valid
SPM.17	0,416	0,000	Valid
SPM.18	0,341	0,000	Valid
SPM.19	0,359	0,000	Valid
SPM.20	0,305	0,000	Valid
SPM.21	0,401	0,000	Valid
SPM.22	0,453	0,000	Valid
SPM.23	0,521	0,000	Valid
SPM.24	0,328	0,000	Valid
SPM.25	0,347	0,000	Valid
SPM.26	0,488	0,000	Valid
SPM.27	0,506	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.3, terlihat bahwa setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur sistem pengendalian manajemen memiliki korelasi yang signifikan dengan total skor. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa setiap pertanyaan yang digunakan adalah valid.

Selanjutnya, berikut adalah hasil pengujian validitas atas pertanyaan yang digunakan untuk mengukur strategi bisnis diferensiasi:

Tabel 4.4 Pengujian Validitas Strategi Bisnis Diferensiasi

Pertanyaan	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Signifikansi	Keterangan
SB.D.1	0,560	0,000	Valid
SB.D.2	0,479	0,000	Valid
SB.D.3	0,590	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.4, terlihat bahwa setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur strategi bisnis diferensiasi memiliki korelasi yang signifikan dengan total skor. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa setiap pertanyaan yang digunakan adalah valid.

Selanjutnya, berikut adalah hasil pengujian validitas atas pertanyaan yang digunakan untuk mengukur strategi bisnis *low cost*:

Tabel 4.5 Pengujian Validitas Strategi Bisnis *Low Cost*

Pertanyaan	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Signifikansi	Keterangan
SB.LC.1	0,576	0,000	Valid
SB.LC.2	0,468	0,000	Valid
SB.LC.3	0,679	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.5, terlihat bahwa setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur strategi bisnis *low cost* memiliki korelasi yang signifikan dengan total skor. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa setiap pertanyaan yang digunakan adalah valid.

Selanjutnya, berikut adalah hasil pengujian validitas atas pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan:

Tabel 4.6 Pengujian Validitas Kinerja Perusahaan

Pertanyaan	Nilai <i>Pearson Correlation</i>	Signifikansi	Keterangan
-------------------	---	---------------------	-------------------

KP.1	0,316	0,000	Valid
KP.2	0,451	0,000	Valid
KP.3	0,546	0,000	Valid
KP.4	0,490	0,000	Valid
KP.5	0,467	0,000	Valid
KP.6	0,374	0,000	Valid
KP.7	0,472	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.6, terlihat bahwa setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan memiliki korelasi yang signifikan dengan total skor. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa setiap pertanyaan yang digunakan adalah valid.

4.2.2 Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi data dengan menggunakan SPSS. Peneliti melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan model pengujian *Cronbach Alpha*. Semakin tinggi nilai *Cronbach Alpha*, maka data memiliki tingkat reliabilitas yang semakin baik atau semakin handal. Data dapat dikategorikan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,5. Berikut ini adalah hasil pengujian reliabilitas setiap variabel:

Tabel 4.7 Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Sistem Pengendalian Manajemen	0,805	Reliabilitas Tinggi
Strategi Bisnis Diferensiasi	0,664	Reliabilitas Moderat
Strategi Bisnis <i>Low Cost</i>	0,819	Reliabilitas Tinggi
Kinerja Perusahaan	0,644	Reliabilitas Moderat

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.7, terlihat bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *Cronbach Alpha* di atas 0,5. Hal ini disimpulkan bahwa data yang digunakan dapat dikategorikan reliabel.

4.2.3 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data penelitian. Untuk dapat memperoleh deskripsi tersebut, peneliti perlu mengetahui *mean* dan rentang skala dengan kriteria rendah, sedang, dan tinggi.

Rumus yang digunakan untuk menentukan rentang skala adalah sebagai berikut:

$$\text{Rentang skala} = \frac{\text{Nilai maksimum} - \text{Nilai minimum}}{\text{Banyaknya kategori}}$$

Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Rentang Skala			Keterangan
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Sistem Pengendalian Manajemen	119,18	27 - 62	63 - 99	100 - 135	Tinggi
Strategi Bisnis Diferensiasi	11,69	3 - 7	8 - 11	12 - 15	Sedang
Strategi Bisnis <i>Low Cost</i>	11,74	3 - 7	8 - 11	12 - 15	Sedang
Kinerja Perusahaan	29,27	7 - 15,33	15,34 - 23,66	23,67 - 35	Tinggi

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.8, terlihat bahwa rata-rata variabel sistem pengendalian manajemen adalah 119,18. Rata-rata tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat disimpulkan responden memiliki sistem pengendalian manajemen yang baik. Dengan sistem pengendalian manajemen yang baik dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan, karena SPM yang terdiri dari *four levers of control* akan mempengaruhi penerapan strategi bisnis agar berjalan dengan baik. Selanjutnya, rata-rata variabel strategi bisnis diferensiasi adalah 11,69. Rata-rata tersebut termasuk dalam kategori sedang. Hal ini berarti responden memiliki strategi bisnis diferensiasi yang kurang diterapkan dalam perusahaannya. Selanjutnya, rata-rata variabel strategi *low cost* adalah 11,74. Rata-rata tersebut termasuk dalam kategori sedang. Hal ini berarti responden memiliki strategi bisnis *low cost* yang kurang diterapkan dalam perusahaannya. Lalu untuk rata-rata variabel kinerja

perusahaan adalah 29,27. Rata-rata tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kinerja perusahaan yang meningkat dikarenakan SPM sudah diterapkan dengan baik dan strategi bisnis yang digunakan adalah strategi bisnis yang tepat untuk suatu perusahaan tersebut.

4.2.4 Pengujian Asumsi Klasik

4.2.4.1 Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel dependen dan variabel independen terdistribusi normal. Pengujian normalitas yang akan peneliti gunakan adalah uji *Kolmogorov-Smirnov*. Apabila probabilitas $> 0,05$ berarti data terdistribusi normal. Sedangkan apabila probabilitas $< 0,05$ berarti data terdistribusi tidak normal menurut Murniati *et al.* (2013) dalam Irena (2021).

Tabel 4.9 Pengujian Normalitas (Hipotesis 1a)

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
Regresi I (SPM ke Kinerja Perusahaan)		
	<i>Unstandardized Residual</i>	Keterangan
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,989	Normal
Regresi II (SPM ke Strategi Bisnis Diferensiasi)		
	<i>Unstandardized Residual</i>	Keterangan
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,360	Normal
Regresi III (SPM, Strategi Bisnis Diferensiasi ke Kinerja Perusahaan)		
	<i>Unstandardized Residual</i>	Keterangan
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,997	Normal

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.9, terlihat bahwa nilai Asymp. Sig. untuk semua regresi ini lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal.

Tabel 4.10 Pengujian Normalitas (Hipotesis 1b)

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
Regresi II (SPM ke Strategi Bisnis <i>Low Cost</i>)		
	<i>Unstandardized Residual</i>	Keterangan
Asymp. Sig. (2-tailed)		

	0,087	Normal
Regresi III (SPM, Strategi Bisnis <i>Low Cost</i> ke Kinerja Perusahaan)		
	<i>Unstandardized Residual</i>	Keterangan
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,958	Normal

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.10, terlihat bahwa nilai Asymp. Sig. untuk semua regresi ini lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal.

4.2.4.2 Pengujian Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas merupakan pengujian untuk mengetahui apakah di dalam sebuah persamaan regresi terdapat masalah kolinearitas menurut Murniati *et al.* (2013) dalam Irena (2021). Pengujian ini dilakukan untuk melihat korelasi yang ada dalam model regresi linear berganda. Kriteria yang digunakan yaitu jika nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* < 10 dan memiliki *tolerance* > 0,1 maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi menurut Murniati *et al.* (2013) dalam Irena (2021).

Tabel 4.11 Pengujian Multikolinearitas (Hipotesis 1a)

Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Regresi I (SPM ke Kinerja Perusahaan)			
Sistem Pengendalian Manajemen	1,000	1,000	Bebas Multikolinearitas
Regresi II (SPM ke Strategi Bisnis Diferensiasi)			
Sistem Pengendalian Manajemen	1,000	1,000	Bebas Multikolinearitas
Regresi III (SPM, Strategi Bisnis Diferensiasi ke Kinerja Perusahaan)			
Sistem Pengendalian Manajemen	0,958	1,044	Bebas Multikolinearitas
Strategi Bisnis Diferensiasi	0,958	1,044	Bebas Multikolinearitas

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.11, terlihat bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk variabel dalam setiap regresi kurang dari 10 dan memiliki *tolerance* di atas 0,1. Hal ini berarti variabel independen dalam penelitian ini bebas dari masalah multikolinearitas.

Tabel 4.12 Pengujian Multikolinearitas (Hipotesis 1b)

Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Regresi II (SPM ke Strategi Bisnis <i>Low Cost</i>)			
Sistem Pengendalian Manajemen	1,000	1,000	Bebas Multikolinearitas
Regresi III (SPM, Strategi Bisnis <i>Low Cost</i> ke Kinerja Perusahaan)			
Sistem Pengendalian Manajemen	0,993	1,007	Bebas Multikolinearitas
Strategi Bisnis <i>Low Cost</i>	0,993	1,007	Bebas Multikolinearitas

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.12, terlihat bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk variabel dalam setiap regresi kurang dari 10 dan memiliki *tolerance* di atas 0,1. Hal ini berarti variabel independen dalam penelitian ini bebas dari masalah multikolinearitas.

4.2.4.3 Pengujian Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk menilai keragaman yang dimiliki oleh variabel independen pada data. Peneliti menggunakan uji Glejser yang apabila nilai sig. lebih besar dari 0,05 berarti tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi.

Tabel 4.13 Pengujian Heteroskedastisitas (Hipotesis 1a)

Variabel	Sig.	Keterangan
Regresi I (SPM ke Kinerja Perusahaan)		
Sistem Pengendalian Manajemen	0,071	Bebas Heteroskedastisitas
Regresi II (SPM ke Strategi Bisnis Diferensiasi)		

Sistem Pengendalian Manajemen	0,480	Bebas Heteroskedastisitas
Regresi III (SPM, Strategi Bisnis Diferensiasi ke Kinerja Perusahaan)		
Sistem Pengendalian Manajemen	0,129	Bebas Heteroskedastisitas
Strategi Bisnis Diferensiasi	0,541	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.13, terlihat bahwa nilai sig. variabel independen dalam penelitian lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini bebas dari masalah heteroskedastisitas.

Tabel 4.14 Pengujian Heteroskedastisitas (Hipotesis 1b)

Variabel	Sig.	Keterangan
Regresi II (SPM ke Strategi Bisnis <i>Low Cost</i>)		
Sistem Pengendalian Manajemen	0,349	Bebas Heteroskedastisitas
Regresi III (SPM, Strategi Bisnis <i>Low Cost</i> ke Kinerja Perusahaan)		
Sistem Pengendalian Manajemen	0,198	Bebas Heteroskedastisitas
Strategi Bisnis <i>Low Cost</i>	0,102	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.14, terlihat bahwa nilai sig. variabel independen dalam penelitian lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini bebas dari masalah heteroskedastisitas.

4.2.5 Pengujian Hipotesis

4.2.5.1 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi yang bisa disebut juga sebagai R square menjelaskan seberapa jauh data dependen dapat dijelaskan oleh data independen. R square bernilai antara 0 - 1 dengan ketentuan semakin mendekati angka satu berarti semakin baik (Ghozali, 2018). Dalam pengujian koefisien determinasi melihat *output model summary* di bagian nilai *R Square*. Nilai koefisien determinasi harus berada di kisaran 0 sampai 1.

Tabel 4.15 Pengujian Koefisien Determinasi (Regresi I)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.315 ^a	.099	.094	2.517

a. Predictors: (Constant),
Sistem_Pengendalian_Manajemen

b. Dependent Variable: Kinerja_Perusahaan

Berdasarkan tabel 4.15, nilai koefisien determinasi (*R-Square*) sebesar 0,099 (9,9%). Hal tersebut berarti kemampuan variabel independen yaitu SPM ini mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja perusahaan sebesar 9,9%.

Tabel 4.16 Pengujian Koefisien Determinasi (Regresi II)**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.205 ^a	.042	.036	1.48389

a. Predictors: (Constant),
Sistem_Pengendalian_Manajemen

b. Dependent Variable: SB_Diferensiasi

Berdasarkan tabel 4.16, nilai koefisien determinasi (*R-Square*) sebesar 0,042 (4,2%). Hal tersebut berarti kemampuan variabel independen yaitu SPM ini mempengaruhi variabel dependen yaitu strategi bisnis diferensiasi sebesar 4,2%.

Tabel 4.17 Pengujian Koefisien Determinasi (Regresi III)**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.330 ^a	.109	.098	2.511

a. Predictors: (Constant), SB_Diferensiasi,
Sistem_Pengendalian_Manajemen

b. Dependent Variable: Kinerja_Perusahaan

Berdasarkan tabel 4.17, nilai koefisien determinasi (*R-Square*) sebesar 0,109 (10,9%). Hal tersebut berarti kemampuan variabel independen

yaitu SPM dan strategi bisnis diferensiasi ini mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja perusahaan sebesar 10,9%.

Tabel 4.18 Pengujian Koefisien Determinasi (Regresi IV)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.086 ^a	.007	.001	1.551

a. Predictors: (Constant), Sistem_Pengendalian_Manajemen

b. Dependent Variable: SB_LowCost

Berdasarkan tabel 4.18, nilai koefisien determinasi (*R-Square*) sebesar 0,007 (0,7%). Hal tersebut berarti kemampuan variabel independen yaitu SPM ini mempengaruhi variabel dependen yaitu strategi bisnis *low cost* sebesar 0,7%.

Tabel 4.19 Pengujian Koefisien Determinasi (Regresi V)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.341 ^a	.116	.106	2.500

a. Predictors: (Constant), SB_LowCost, Sistem_Pengendalian_Manajemen

b. Dependent Variable: Kinerja_Perusahaan

Berdasarkan tabel 4.19, nilai koefisien determinasi (*R-Square*) sebesar 0,116 (11,6%). Hal tersebut berarti kemampuan variabel independen yaitu SPM dan strategi bisnis *low cost* ini mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja perusahaan sebesar 11,6%.

4.2.5.2 Uji F

Uji F digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau bisa disebut juga untuk menguji model regresi yang dilakukan signifikan atau tidak signifikan (Statistik, 2021).

Tabel 4.20 Pengujian F (Regresi I)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115.677	1	115.677	18.258	.000 ^b
	Residual	1051.728	166	6.336		
	Total	1167.405	167			

a. Dependent Variable: Kinerja_Perusahaan

b. Predictors: (Constant), Sistem_Pengendalian_Manajemen

Berdasarkan tabel 4.20, dapat dilihat dari nilai F hitung yaitu sebesar 18,25 dan nilai Sig. sebesar 0,000. Jika nilai Sig. < 0,05 dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

Tabel 4.21 Pengujian F (Regresi II)**ANOVA^a**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.998	1	15.998	7.266	.008 ^b
	Residual	365.520	166	2.202		
	Total	381.518	167			

a. Dependent Variable: SB_Diferensiasi

b. Predictors: (Constant), Sistem_Pengendalian_Manajemen

Berdasarkan tabel 4.21, dapat dilihat dari nilai F hitung yaitu sebesar 7,26 dan nilai Sig. sebesar 0,008. Jika nilai Sig. < 0,05 dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

Tabel 4.22 Pengujian F (Regresi III)**ANOVA^a**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	127.216	2	63.608	10.090	.000 ^b
	Residual	1040.189	165	6.304		
	Total	1167.405	167			

a. Dependent Variable: Kinerja_Perusahaan

b. Predictors: (Constant), SB_Diferensiasi, Sistem_Pengendalian_Manajemen

Berdasarkan tabel 4.22, dapat dilihat dari nilai F hitung yaitu sebesar 10,09 dan nilai Sig. sebesar 0,000. Jika nilai Sig. < 0,05 dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

Tabel 4.23 Pengujian F (Regresi IV)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.957	1	2.957	1.229	.269 ^b
	Residual	399.519	166	2.407		
	Total	402.476	167			

a. Dependent Variable: SB_LowCost

b. Predictors: (Constant), Sistem_Pengendalian_Manajemen

Berdasarkan tabel 4.23, dapat dilihat dari nilai F hitung yaitu sebesar 1,22 dan nilai Sig. sebesar 0,269. Jika nilai Sig. > 0,05 dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak.

Tabel 4.24 Pengujian F (Regresi V)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	135.749	2	67.875	10.856	.000 ^b
	Residual	1031.655	165	6.252		
	Total	1167.405	167			

a. Dependent Variable: Kinerja_Perusahaan

b. Predictors: (Constant), SB_LowCost, Sistem_Pengendalian_Manajemen

Berdasarkan tabel 4.24, dapat dilihat dari nilai F hitung yaitu sebesar 10,85 dan nilai Sig. sebesar 0,000. Jika nilai Sig. < 0,05 dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

4.5.2.3 Uji T

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen. Jika t hitung > t tabel atau signifikansinya < 0,1 maka dinyatakan berpengaruh signifikan, atau sebaliknya jika t hitung < t tabel atau signifikansinya > 0,1 maka dinyatakan tidak berpengaruh (Statistik, 2021).

Tabel 4.25 Pengujian T (Hipotesis 1a)

Variabel	t	Sig.
----------	---	------

Regresi I (SPM ke Kinerja Perusahaan)		
Sistem Pengendalian Manajemen	4,273	0,000
Regresi II (SPM ke Strategi Bisnis Diferensiasi)		
Sistem Pengendalian Manajemen	2,695	0,008
Regresi III (SPM, Strategi Bisnis Diferensiasi ke Kinerja Perusahaan)		
Sistem Pengendalian Manajemen	3,916	0,000
Strategi Bisnis Diferensiasi	1,353	0,178

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.25, terlihat bahwa nilai Sig. untuk regresi pertama yaitu variabel SPM ke kinerja perusahaan sebesar 0,000 yang berarti berpengaruh signifikan. Selain itu terlihat juga nilai Sig. untuk regresi kedua yaitu variabel SPM ke strategi bisnis diferensiasi sebesar 0,008 yang berarti berpengaruh signifikan. Dan untuk nilai Sig. regresi ketiga yaitu variabel SPM dan strategi bisnis diferensiasi ke kinerja perusahaan, untuk variabel sistem pengendalian manajemen sebesar 0,000 yang berarti berpengaruh signifikan, tetapi untuk variabel strategi bisnis diferensiasi sebesar 0,178 yang berarti tidak berpengaruh signifikan. Hal ini berarti ada hubungan langsung antara SPM dengan kinerja perusahaan tanpa dimediasi oleh strategi bisnis diferensiasi.

Tabel 4.26 Pengujian T (Hipotesis 1b)

Variabel	t	Sig.
Regresi II (SPM ke Strategi Bisnis <i>Low Cost</i>)		
Sistem Pengendalian Manajemen	1,109	0,269
Regresi III (SPM, Strategi Bisnis <i>Low Cost</i> ke Kinerja Perusahaan)		
Sistem Pengendalian Manajemen	4,132	0,000
Strategi Bisnis <i>Low Cost</i>	1,792	0,075

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.26, terlihat bahwa nilai Sig. untuk regresi kedua yaitu variabel SPM ke strategi bisnis *low cost* sebesar 0,269 yang berarti tidak berpengaruh signifikan. Selain itu terlihat juga untuk nilai Sig. regresi ketiga yaitu variabel SPM dan strategi bisnis *low cost* ke kinerja perusahaan, untuk

variabel sistem pengendalian manajemen sebesar 0,000 yang berarti berpengaruh signifikan, dan untuk variabel strategi bisnis *low cost* sebesar 0,075 yang berarti berpengaruh signifikan. Hal ini berarti strategi bisnis *low cost* tidak memediasi pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, hipotesis 1a, strategi bisnis diferensiasi memediasi pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan, ditolak. Hal ini berarti strategi bisnis diferensiasi tidak mampu memediasi pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan manufaktur di kota Semarang. Jika SPM yang dijalankan sudah sesuai dan efektif, maka akan berdampak terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti ada hubungan langsung antara SPM dengan kinerja perusahaan tanpa dimediasi oleh strategi bisnis diferensiasi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Agung Nugraha (2021) dengan hasil strategi bisnis tidak berpengaruh dalam memediasi sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan yang berarti tidak ada pengaruh tidak langsung sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, hipotesis 1b, strategi bisnis *low cost* memediasi pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan, ditolak. Hal ini berarti strategi bisnis *low cost* tidak mampu memediasi pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan manufaktur di kota Semarang. Hal ini berarti strategi bisnis *low cost* tidak memediasi pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan. Di dalam strategi *low cost*, cenderung berfokus pada penggunaan fasilitas, pembiayaan dan biaya yang efisien untuk mempertahankan keuntungan yang telah ditargetkan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat dikatakan tidak terlalu banyak kompleksitas atau dapat dikatakan tingkat kompleksitasnya sangat rendah dalam penerapan SPM di suatu perusahaan. Efek dari strategi bisnis *low cost* hanya pada efisiensi biaya sehingga tidak dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Agung Nugraha (2021) dengan hasil strategi bisnis tidak berpengaruh dalam memediasi pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan yang berarti tidak ada pengaruh tidak langsung sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis. Dengan demikian, dapat disimpulkan beta *levers of control* memiliki nilai negatif dan lebih rendah dari efek utama, sehingga semakin tinggi *levers of control* akan menurunkan tingkat kebenaran atau kondisi sebenarnya yang ada dalam suatu perusahaan.