

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KEJELASAN
SASARAN ANGGARAN DAN SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi pada PT Terminal Petikemas Surabaya)**

SKRIPSI



Oleh:

Cherry Novia Cantika

21013010282/FEB/EA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
2025**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KEJELASAN
SASARAN ANGGARAN DAN SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi pada PT Terminal Petikemas Surabaya)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi**



Oleh:

Cherry Novia Cantika

21013010282/FEB/EA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR**

2025

SKRIPSI

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KEJELASAN
SASARAN ANGGARAN DAN SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi pada PT Terminal Petikemas Surabaya)**

Disusun Oleh:

Cherry Novia Cantika
21013010282 /FEB/EA

**Telah Dipertahankan Dihadapan
Dan Diterima Oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
Pada tanggal : 01 Desember 2025**

Pembimbing Utama



Dra. Ec. Tituk Diah Widajantie, M.Aks
NIP. 196701231993032001

**Tim Penguji
Ketua**



Sofie Yunida Putri, SE., M.Ak
NIP. 199505202022032014

Anggota



Fajar Syaiful Akbar, SE., M.Aks
NPT. 380101002911

**Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"
Jawa Timur**



Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si, CRP
NIP. 196304201991032001

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Cherry Novia Cantika

NPM : 21013010282

Program : Sarjana (S1)

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Skripsi ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemukan indikasi plagiat pada Skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 02 Desember 2025

Yang Membuat pernyataan



Cherry Novia Cantika
21013010282

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan kesempatan sehingga penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT Terminal Petikemas Surabaya)”** dapat diselesaikan dengan baik.

Penyusunan skripsi ini dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak) bagi mahasiswa program S-1 di Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Dalam penyusunan skripsi ini, tidak sedikit kesulitan, dan hambatan yang penulis alami. Namun, berkat adanya bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, masukan, kritikan, saran, semangat dan doa selama proses penyusunan dan penyelesaian skripsi. Sehingga pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebanyak-banyaknya khususnya kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.
2. Keluarga penulis yang tercinta, khususnya Ibu dan Ayah yang telah menjadi sumber kekuatan dan do’a yang tak pernah putus sepanjang perjalanan perjalanan pendidikan ini. Terimakasih atas segala kepercayaan, semangat, perhatian, pengorbanan, cinta kasih yang diberikan kepada penulis dan senantiasa memberikan motivasi yang luar biasa dengan dukungannya baik

moril maupun materiil yang tak ternilai, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.

3. Dra. Ec. Tituk Diah Widajantie, M. Ak, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
5. Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, Msi, CFP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
6. Dr. Dra. Ec. Endah Susilowati, M.Si., CfrA., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
7. Dr. Tantina Haryati, SE., MAKS, selaku Koordinator Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
8. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas “Veteran” Jawa Timur yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama mengikuti kegiatan perkuliahan Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
9. Bapak Hartantya Dwi Laksana selaku *Vice President* Akuntansi Keuangan di PT Terminal Petikemas Surabaya dan pembimbing lapangan yang

membantu penulis selama proses pengerjaan skripsi dengan memberikan bimbingan ilmu pengetahuan, ide, arahan, dan motivasi.

10. Seluruh Bapak/Ibu pegawai struktural di PT Terminal Petikemas Surabaya atas ketersediaannya untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner dengan jawaban yang jujur sesuai dengan pemahaman yang dimiliki sehingga hasil penelitian memiliki kredibilitas yang tinggi.
11. Terimakasih kepada teman dekat bagi penulis diperkuliahan yang selalu kebersamai, meluangkan waktunya untuk mendengarkan keluh kesah penulis, memberi saran dan dukungan yang baik, memberi canda dan tawa, dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi.
12. Teman-teman seperbimbingan yang saling membantu, mau belajar, berdiskusi, dan berusaha bersama selama proses penyusunan skripsi ini.
13. Segenap pengurus dan keluarga besar Himpunan Mahasiswa Akuntansi yang telah memberikan pembelajaran dan pengalaman yang berharga bagi penulis sehingga mendukung kelancaran masa perkuliahan.
14. Seluruh teman dan rekan seperjuangan Mahasiswa Akuntansi angkatan 2021 Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
15. Penulis sendiri yang telah bertahan pada situasi terbaik hingga terberat, berproses, dan terus berusaha meskipun tidak selalu mudah, sehingga dapat menyelesaikannya skripsi ini dengan baik. Setiap langkah yang dilalui menjadi bukti bahwa kerja keras dan keyakinan mampu membawa penulis hingga titik ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini jauh dari kata sempurna dan masih banyak hal-hal yang perlu dievaluasi. Oleh karena itu, penulis mengharapkan pembaca untuk memberikan saran dan kritik yang membangun untuk menyempurnakan skripsi ini. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak, khususnya mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.

Surabaya, 02 Desember 2025

Cherry Novia Cantika

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK.....	xv
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian.....	18
1.4 Manfaat Penelitian.....	19
BAB II.....	21
TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1 Penelitian Terdahulu.....	21
2.2 Landasan Teori	29
2.2.1 Teori Agensi (<i>Agency Theory</i>).....	29
2.2.2 Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>).....	30
2.2.3 Kinerja Manajerial	31
2.2.4 Anggaran	35
2.2.5 Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	37
2.2.6 Kejelasan Sasaran Anggaran	40
2.2.7 Sistem Pengendalian Manajemen	41
2.3 Hubungan Antar Variabel	43
2.3.1 Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	43
2.3.2 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial ..	44
2.3.3 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial	45

2.4 Kerangka Konseptual	46
2.5 Hipotesis Penelitian	47
BAB III	48
METODE PENELITIAN	48
3.1 Jenis dan Objek Penelitian	48
3.1.1 Jenis Penelitian	48
3.1.2 Objek Penelitian	48
3.2 Definisi Operasional dan Teknik Pengukuran Variabel	49
3.2.1 Definisi Operasional	49
3.2.2 Teknik Pengukuran Variabel	56
3.3 Teknik Pengambilan Sampel	57
3.3.1 Populasi	57
3.3.2 Sampel	58
3.4 Teknik Pengumpulan Data	60
3.4.1 Jenis Data dan Sumber Data	60
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data	61
3.5 Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	61
3.5.1 Teknik Analisis	61
3.5.2 Evaluasi Model PLS	62
3.5.3 Uji Hipotesis	67
BAB IV	68
HASIL DAN PEMBAHASAN	68
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	68
4.1.1 Profil PT Terminal Petikemas Surabaya	68
4.1.2 Visi dan Misi PT Terminal Petikemas Surabaya	70
4.1.3 Struktur Organisasi PT Terminal Petikemas Surabaya	72
4.2 Deskripsi Data Penelitian	74
4.3 Deskripsi Karakteristik Responden	75
4.3.1 Jenis Kelamin	75
4.3.2 Usia	76
4.3.3 Pendidikan	76
4.3.4 Unit Kerja (Divisi / Departemen)	77

4.3.5	Jabatan.....	78
4.3.6	Lama Bekerja	79
4.4	Deskripsi Variabel Penelitian.....	79
4.4.1	Deskripsi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1).....	80
4.4.2	Deskripsi Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2).....	81
4.4.3	Deskripsi Variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X_3)	82
4.4.4	Deskripsi Variabel Kinerja Manajerial (Y).....	84
4.5	Hasil Penelitian	85
4.5.1	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	86
4.5.2	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	91
4.5.3	Pengujian Hipotesis.....	92
4.6	Pembahasan Hasil Pengujian	94
4.6.1	Pengaruh Partisipasi Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial	94
4.6.2	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.....	95
4.6.3	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial	97
BAB V.....		99
PENUTUP.....		99
5.1	Kesimpulan	99
5.2	Saran.....	99
5.3	Implikasi dan Keterbatasan	100
5.3.1	Implikasi.....	100
5.3.2	Keterbatasan.....	102
LAMPIRAN.....		103
DAFTAR PUSTAKA		140

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Perbandingan Target dan Realisasi Laba.....	10
Tabel 3.1 Indikator dan Pertanyaan Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	51
Tabel 3.2 Indikator dan Pertanyaan Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran.....	52
Tabel 3.3 Indikator dan Pertanyaan Variabel Sistem Pengendalian Manajemen.....	54
Tabel 3.4 Indikator dan Pertanyaan Variabel Kinerja Manajerial.....	55
Tabel 3.5 Skala Penilaian Likert.....	57
Tabel 3.6 Sampel Penelitian.....	60
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	75
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	76
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	76
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	77
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	78
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	79
Tabel 4.7 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel (X1).....	80
Tabel 4.8 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel (X2).....	81
Tabel 4.9 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel (X3).....	83
Tabel 4.10 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel (Y).....	84
Tabel 4.11 <i>Outer Loading</i>	87
Tabel 4.12 <i>Cross Loading</i>	88
Tabel 4.13 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	90
Tabel 4.14 Nilai <i>Composite Reliability & Cronbach's Alpha</i>	90
Tabel 4.15 Nilai <i>R-Square</i> (R^2)	91
Tabel 4.16 Nilai <i>Q-Square</i> (Q^2)	92
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	46
Gambar 4.1 Logo PT Terminal Petikemas Surabaya.....	68
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Terminal Petikemas Surabaya.....	72
Gambar 4.3 Outer Model.....	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Penelitian Terdahulu.....	103
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	105
Lampiran 3 Surat Keterangan Ijin Penelitian.....	109
Lampiran 4 Daftar Karakteristik Responden.....	110
Lampiran 5 Daftar Tabulasi Kuesioner.....	114
Lampiran 6 Hasil Pengujian Smart PLS 4.....	125
Lampiran 7 Data Kuesioner.....	130

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, KEJELASAN
SASARAN ANGGARAN DAN SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi pada PT Terminal Petikemas Surabaya)**

Cherry Novia Cantika¹

Tituk Diah Widajantie²

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT Terminal Petikemas Surabaya.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Populasi dalam penelitian ini adalah 373 pegawai PT Terminal Petikemas Surabaya. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 101 pegawai PT Terminal Petikemas Surabaya yang terlibat dalam pengelolaan anggaran. Teknik pengumpulan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software Smart PLS 4*. Adapun tahapan yang digunakan dalam teknik analisis *PLS* terdiri dari analisa *outer model*, analisa *inner model*, dan uji hipotesis.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan sistem pengendalian manajemen memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini memberikan implikasi bagi PT Terminal Petikemas Surabaya dalam menentukan partisipan penyusunan anggaran dan menyusun sasaran anggaran secara jelas dan spesifik serta memperhatikan sistem pengendalian manajemen.

Kata kunci: Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja Manajerial, PT Terminal Petikemas Surabaya.

**THE EFFECT OF BUDGET PARTICIPATION, BUDGET TARGET
CLARITY AND MANAGEMENT CONTROL SYSTEM ON
MANAGERIAL PERFORMANCE (Study at PT
Terminal Petikemas Surabaya)**

Cherry Novia Cantika¹

Tituk Diah Widajantie²

ABSTRACT

This study was conducted with the aim of examining and analyzing the effect of budget participation, budget target clarity, and the management control system on managerial performance at PT Terminal Petikemas Surabaya.

This is a quantitative research study that utilizes primary data collected through the distribution of questionnaires to respondents. The population of this study consisted of 373 employees of PT Terminal Petikemas Surabaya. The sample size for this research was 101 employees of PT Terminal Petikemas Surabaya who are involved in budget management. The sampling technique used was non-probability sampling with the purposive sampling method. Data analysis was conducted using Partial Least Square (PLS) executed with the Smart PLS 4 software. The stages employed in the PLS analysis technique consisted of outer model analysis, inner model analysis, and hypothesis testing.

The results of this study prove that the variables of budget participation, budget target clarity, and management control system all have an effect on managerial performance. This research provides implications for PT Terminal Petikemas Surabaya in selecting budget preparation participants, formulating budget targets clearly and specifically, and paying close attention to the management control system.

Keywords: *Budget Participation, Budget Target Clarity, Management Control System, Managerial Performance, PT Terminal Petikemas Surabaya.*