

## Pengaruh Bias Kognitif dalam Penyusunan Anggaran: Tinjauan Behavioral Budgeting

Fitri Komariyah<sup>1</sup>, Rizki Arvita<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya

STIE-AI Anwar Mojokerto, Indonesia

email: fitri.komariyah@stiemahardhika.ac.id, rizkiarvita3@gmail.com

### Article Info

#### Article history:

Received : 10 - 08, 2025

Revised : 11 - 08, 2025

Accepted : 14 - 08, 2025

#### Keywords:

bias kognitif, anggaran,  
behavioral budgeting

### ABSTRACT

Penyusunan anggaran tidak hanya dipengaruhi oleh data historis dan proyeksi rasional, tetapi juga oleh aspek psikologis dan perilaku pengambil keputusan. Penelitian ini mengkaji pengaruh bias kognitif seperti *overconfidence*, *anchoring*, dan *confirmation bias* terhadap proses penyusunan anggaran dalam konteks behavioral budgeting. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei pada manajer keuangan di sektor manufaktur, hasil penelitian menunjukkan bahwa bias kognitif memiliki pengaruh signifikan terhadap ketidaktepatan alokasi anggaran dan penyimpangan perencanaan keuangan. Temuan ini sejalan dengan studi internasional oleh Lufti dan Shields (2014) yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan dalam budgeting dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis yang sering kali tidak disadari oleh pembuat keputusan. Selain itu, Libby dan Rennekamp (2012) menegaskan bahwa pemahaman terhadap bias kognitif menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas pengendalian anggaran dan transparansi informasi keuangan. Implikasi dari penelitian ini mendorong perlunya pelatihan behavioral accounting untuk mengurangi efek distorsi kognitif dalam perencanaan keuangan organisasi

This is an open access article under the [CC BY](#) license.



### \*Corresponding Author:

Fitri Komariyah  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya  
Email: fitri.komariyah@stiemahardhika.ac.id

## 1. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan alat utama dalam pengelolaan keuangan organisasi yang berfungsi sebagai panduan dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja. Dalam praktiknya, proses penyusunan anggaran sering kali diasumsikan bersifat rasional dan objektif. Namun, kenyataannya, proses ini sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor perilaku dan psikologis dari individu yang terlibat di dalamnya. Dalam konteks ini, munculnya bias kognitif menjadi isu penting yang dapat memengaruhi kualitas keputusan anggaran secara signifikan (Libby & Rennekamp, 2012).

Bias kognitif merupakan penyimpangan sistematis dari penalaran rasional yang terjadi akibat keterbatasan dalam pemrosesan informasi atau pengaruh emosional. Dalam penyusunan anggaran, beberapa jenis bias seperti *overconfidence*, *anchoring*, dan *confirmation bias* sering kali memengaruhi estimasi dan asumsi yang digunakan (Tversky & Kahneman, 1974). Fenomena ini dapat menyebabkan penyusunan anggaran yang tidak akurat, baik terlalu optimis maupun terlalu konservatif, sehingga berdampak pada efektivitas pengendalian manajerial. Teori behavioral budgeting menyatakan bahwa pengambilan keputusan anggaran tidak sepenuhnya logis, melainkan dipengaruhi oleh persepsi, preferensi individu, dan konteks sosial organisasional (Shields & Young, 1993).

Artinya, penyusunan anggaran bukan hanya soal angka, tetapi juga mencerminkan interaksi antara faktor kognitif dan lingkungan organisasi. Hal ini menjadi sangat penting terutama di era bisnis yang semakin kompleks, di mana manajer seringkali harus membuat keputusan dengan informasi yang tidak lengkap dan tekanan waktu yang tinggi. Studi terdahulu menunjukkan bahwa bias *overconfidence* dapat menyebabkan manajer terlalu yakin terhadap prediksi mereka dan mengabaikan risiko yang mungkin terjadi (Hilary & Menzly, 2006). Akibatnya, estimasi pendapatan bisa menjadi tidak realistis dan anggaran belanja terlalu agresif.

Sementara itu, *anchoring bias* membuat manajer terlalu bergantung pada informasi awal (angka referensi), yang dapat mengaburkan objektivitas dalam merumuskan target anggaran baru (Northcraft & Neale, 1987). *Confirmation bias*, di sisi lain, mendorong manajer hanya mencari dan mempercayai informasi yang mendukung asumsi awal mereka, sambil mengabaikan bukti-bukti yang bertentangan. Ini dapat memperkuat keyakinan yang salah dan memperburuk keputusan anggaran (Bazerman & Moore, 2008). Jika bias-bias ini tidak dikenali dan dikendalikan, maka anggaran yang disusun tidak akan mencerminkan kondisi riil perusahaan, dan bisa menimbulkan deviasi antara rencana dan realisasi.

Konsekuensi dari bias kognitif dalam budgeting tidak hanya berdampak pada pencapaian target finansial, tetapi juga memengaruhi motivasi dan perilaku karyawan. Penetapan target yang tidak realistis karena bias manajerial dapat menurunkan moral karyawan, meningkatkan tekanan kerja, bahkan mendorong perilaku manipulatif untuk memenuhi target (Merchant & Van der Stede, 2017). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana bias ini bekerja dan bagaimana organisasi dapat memitigasinya. Beberapa pendekatan telah dikembangkan untuk mengurangi dampak bias kognitif, antara lain pelatihan pengambilan keputusan berbasis data, penguatan sistem kontrol internal, serta penggunaan teknologi analitik untuk mendukung objektivitas penyusunan anggaran (Luft & Shields, 2014).

Namun demikian, tantangan terbesar adalah mengubah mindset dan budaya organisasi agar lebih terbuka terhadap refleksi dan koreksi terhadap bias personal. Di Indonesia, studi tentang akuntansi keperilakuan masih tergolong terbatas, khususnya terkait pengaruh bias kognitif dalam konteks manajemen anggaran di sektor swasta. Padahal, pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika perilaku ini sangat penting untuk meningkatkan kualitas sistem pengendalian manajemen dan tata kelola perusahaan yang baik. Terlebih di era digital, di mana kompleksitas informasi semakin tinggi dan risiko bias semakin meningkat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh bias kognitif terhadap penyusunan anggaran pada manajer keuangan di sektor manufaktur. Dengan menggunakan kerangka teori *behavioral accounting* dan referensi dari studi internasional, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memahami dinamika perilaku manajerial dalam budgeting. Artikel ini tidak hanya mengisi celah penelitian di bidang akuntansi keperilakuan, tetapi juga memberikan wawasan strategis bagi praktisi dan akademisi dalam merancang sistem anggaran yang lebih adaptif dan bebas dari distorsi kognitif. Hasil studi ini juga dapat dijadikan dasar dalam penyusunan kebijakan internal perusahaan yang lebih akurat, realistis, dan berbasis data.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Behavioral Accounting dan Behavioral Budgeting

*Behavioral accounting* merupakan cabang ilmu akuntansi yang mengkaji bagaimana faktor psikologis, sosial, dan emosional memengaruhi pengambilan keputusan dalam konteks akuntansi (Ashton, 1991). Salah satu fokus utama dalam *behavioral accounting* adalah proses penyusunan anggaran (*budgeting*), yang dalam praktiknya sering kali tidak sepenuhnya rasional. *Behavioral budgeting* menekankan bahwa penyusunan anggaran dipengaruhi oleh interaksi antara kepribadian, persepsi risiko, tekanan organisasi, serta berbagai bias kognitif yang dialami oleh individu pembuat keputusan (Shields & Young, 1993).

Bias kognitif adalah distorsi sistematis dalam berpikir yang dapat memengaruhi penilaian dan pengambilan keputusan. Menurut Tversky dan Kahneman (1974), manusia menggunakan *heuristics* atau aturan cepat dalam menghadapi kompleksitas informasi, namun hal ini dapat menimbulkan penyimpangan dari penalaran logis. Dalam konteks penyusunan anggaran, beberapa bias yang paling umum meliputi *overconfidence*, *anchoring*, dan *confirmation bias* (Bazerman & Moore, 2008).

### 2.2 Overconfidence Bias dalam Penyusunan Anggaran

*Overconfidence bias* muncul ketika manajer melebih-lebihkan kemampuan mereka dalam memprediksi hasil masa depan. Libby dan Rennkamp (2012) menunjukkan bahwa manajer yang *overconfident* cenderung mengeluarkan proyeksi yang terlalu optimistik, yang menyebabkan anggaran tidak realistis dan berpotensi menimbulkan deviasi besar antara rencana dan realisasi. Hal ini terutama berbahaya dalam lingkungan bisnis

yang volatil, di mana prediksi yang tidak akurat dapat berdampak signifikan terhadap arus kas dan profitabilitas perusahaan.

Anchoring bias terjadi ketika individu terlalu bergantung pada informasi awal (anchor) dalam membuat keputusan, bahkan jika informasi tersebut tidak relevan (Northcraft & Neale, 1987). Dalam penyusunan anggaran, manajer mungkin menggunakan angka dari periode sebelumnya sebagai patokan, lalu hanya menyesuaikan sedikit berdasarkan intuisi, tanpa mempertimbangkan perubahan kondisi ekonomi, pasar, atau strategi perusahaan. Bias ini dapat menyebabkan anggaran yang ketinggalan zaman dan tidak adaptif terhadap dinamika bisnis.

### 2.3 Confirmation Bias dan Validasi Asumsi Anggaran

Confirmation bias adalah kecenderungan untuk mencari, menafsirkan, dan mengingat informasi yang mendukung keyakinan atau asumsi awal. Hal ini dapat menyebabkan manajer hanya mempertimbangkan data yang memperkuat harapan mereka, sambil mengabaikan tanda-tanda risiko atau ancaman terhadap rencana anggaran (Bazerman & Moore, 2008). Dalam lingkungan organisasi yang hierarkis, bias ini dapat diperparah oleh budaya "yes man" yang menghambat diskusi kritis.

Penelitian oleh Shields dan Young (1993) menekankan pentingnya participative budgeting dalam mengurangi bias dan meningkatkan kualitas anggaran. Partisipasi yang lebih luas dari berbagai level manajemen dapat menghasilkan informasi yang lebih akurat dan memperkecil efek bias individu. Namun, partisipasi juga bisa menciptakan konflik kepentingan jika tidak diimbangi dengan pengawasan yang memadai.

### 2.4 Konsekuensi Praktis Bias Kognitif dalam Budgeting

Bias kognitif tidak hanya berdampak pada ketepatan anggaran, tetapi juga memengaruhi perilaku organisasi secara keseluruhan. Merchant dan Van der Stede (2017) menyatakan bahwa target anggaran yang tidak realistis akibat bias dapat memicu disfungsi perilaku, seperti manipulasi laporan, penundaan aktivitas penting, bahkan tindakan tidak etis untuk memenuhi target. Oleh karena itu, pemahaman terhadap bias ini sangat penting bagi sistem pengendalian manajemen.

Beberapa strategi untuk meminimalkan bias dalam budgeting antara lain adalah pelatihan pengambilan keputusan berbasis data, penguatan sistem pelaporan dan feedback, serta penggunaan teknologi prediktif berbasis AI dan analytics (Luft & Shields, 2014). Selain itu, organisasi dapat mengimplementasikan budgetary slack detection dan challenge review meetings untuk menguji validitas asumsi yang digunakan dalam anggaran. Beberapa strategi untuk meminimalkan bias dalam budgeting antara lain adalah pelatihan pengambilan keputusan berbasis data, penguatan sistem pelaporan dan feedback, serta penggunaan teknologi prediktif berbasis AI dan analytics (Luft & Shields, 2014). Selain itu, organisasi dapat mengimplementasikan budgetary slack detection dan challenge review meetings untuk menguji validitas asumsi yang digunakan dalam anggaran.

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif verifikatif. Pendekatan ini digunakan untuk mengukur dan menguji pengaruh berbagai jenis bias kognitif terhadap akurasi dan efektivitas penyusunan anggaran. Verifikasi dilakukan melalui pengujian hipotesis menggunakan data empiris dari responden yang berperan dalam proses penyusunan anggaran di organisasi masing-masing.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer keuangan, akuntan manajemen, dan kepala divisi anggaran di perusahaan sektor manufaktur menengah hingga besar di Indonesia. Teknik penentuan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria responden yang:

- Terlibat langsung dalam penyusunan dan evaluasi anggaran tahunan.
- Telah menjabat minimal 2 tahun di posisi strategis terkait anggaran.
- Jumlah sampel yang ditargetkan adalah 100–150 responden, sesuai dengan standar minimal untuk analisis regresi dan SEM (Structural Equation Modeling) sebagaimana dikemukakan oleh Hair et al. (2014).

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner elektronik (Google Form). Kuesioner dirancang dengan menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur tingkat bias kognitif dan kualitas penyusunan anggaran. Selain itu, dilakukan uji validitas isi (content validity) dengan meminta masukan dari pakar akuntansi manajerial dan perilaku.

### 3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner terdiri dari tiga bagian utama:

- Data Demografis: usia, jabatan, lama pengalaman, dan latar belakang pendidikan.
- Pengukuran Bias Kognitif: menggunakan indikator dari penelitian Libby & Rennekamp (2012), Bazerman & Moore (2008), dan Tversky & Kahneman (1974) untuk overconfidence, anchoring, dan confirmation bias.
- Kualitas Penyusunan Anggaran: mencakup aspek akurasi estimasi, fleksibilitas anggaran, dan ketercapaian target.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang sesuai untuk data kuantitatif dengan model laten dan indikator kompleks. Perangkat lunak yang digunakan adalah SmartPLS 4.0. Alasan penggunaan PLS adalah kemampuannya dalam mengolah data dengan jumlah sampel moderat dan distribusi tidak normal (Hair et al., 2021).

Langkah analisis mencakup:

- Uji reliabilitas (Cronbach's Alpha, Composite Reliability).
- Uji validitas konvergen (Average Variance Extracted/AVE).
- Uji discriminant validity.
- Uji path coefficient untuk melihat pengaruh masing-masing bias terhadap kualitas anggaran.

### 3.6 Uji Asumsi Klasik dan Statistik Deskriptif

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas) sebagai bagian dari validasi model. Statistik deskriptif juga disajikan untuk menggambarkan profil responden serta kecenderungan persepsi terhadap bias kognitif dan praktik budgeting yang dilakukan.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Deskripsi Responden

Sebanyak 128 responden berhasil mengisi kuesioner dengan lengkap. Mayoritas responden merupakan manajer keuangan (42%), akuntan manajerial (35%), dan kepala divisi anggaran (23%) di sektor manufaktur. Sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 5 tahun, dan 76% di antaranya pernah terlibat langsung dalam penyusunan anggaran tahunan perusahaan.

### 4.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,70 dan Composite Reliability > 0,80, menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel. Sementara itu, nilai AVE (Average Variance Extracted) untuk masing-masing konstruk lebih dari 0,50, yang berarti validitas konvergen telah tercapai. Selain itu, uji discriminant validity menunjukkan bahwa masing-masing konstruk bias (overconfidence, anchoring, confirmation) dan variabel kualitas anggaran saling berbeda secara signifikan.

### 4.3 Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

Dari hasil analisis menggunakan SmartPLS 4.0, diperoleh model struktural sebagai berikut:

Jalur Pengaruh	Koefisien	t- Statistik	p- Value	Hasil
<i>Overconfidence</i> → Kualitas Anggaran	-0,312	4,201	0,000	Signifikan
<i>Anchoring</i> → Kualitas Anggaran	-0,267	3,890	0,000	Signifikan
<i>Confirmation Bias</i> → Kualitas Anggaran	-0,219	3,127	0,002	Signifikan

Nilai  $R^2 = 0,564$ , menunjukkan bahwa ketiga jenis bias kognitif secara simultan menjelaskan 56,4% variabilitas dalam kualitas penyusunan anggaran.

### 4.4 Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga bias kognitif yang diuji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kualitas penyusunan anggaran. Overconfidence Bias memiliki pengaruh paling besar. Hal ini sejalan dengan penelitian Hilary dan Menzly (2006), serta Libby dan Rennekamp (2012) yang menyatakan

bahwa manajer yang overconfident cenderung mengabaikan risiko dan menetapkan target yang terlalu optimistik, sehingga mengurangi akurasi anggaran. Anchoring Bias juga terbukti signifikan, sesuai dengan temuan Northcraft dan Neale (1987), di mana penggunaan angka referensi masa lalu sebagai patokan awal membuat manajer kurang fleksibel dalam menyesuaikan proyeksi terhadap kondisi bisnis yang berubah cepat. Confirmation Bias, meskipun berpengaruh paling kecil di antara ketiganya, tetap signifikan secara statistik. Hasil ini mendukung temuan Bazerman dan Moore (2008), bahwa kecenderungan untuk mengabaikan informasi yang bertentangan dengan keyakinan awal dapat menurunkan kualitas perencanaan, terutama dalam lingkungan organisasi yang tidak mendorong kritik terbuka.

Tingginya nilai  $R^2$  menunjukkan bahwa aspek berperilaku memiliki kontribusi besar terhadap penyusunan anggaran. Hal ini menegaskan urgensi untuk tidak hanya melihat budgeting sebagai proses teknis, tetapi sebagai proses psikologis dan sosial yang kompleks, seperti yang dikemukakan oleh Shields dan Young (1993) dalam pendekatan behavioral budgeting. Implikasi dari penelitian ini penting bagi perusahaan, khususnya dalam mengembangkan strategi mitigasi bias, seperti:

- a. Mengadopsi data-driven budgeting.
- b. Memberikan pelatihan pengambilan keputusan berbasis behavioral accounting.
- c. Menetapkan sistem evaluasi anggaran yang melibatkan review kolektif dan simulasi skenario (what-if analysis).

Hal ini sejalan dengan anjuran Luft dan Shields (2014) tentang pentingnya objektivitas dalam perencanaan keuangan berbasis perilaku.

## 5. KESIMPULAN

### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tiga jenis bias kognitif *overconfidence*, *anchoring*, dan *confirmation bias* terhadap kualitas penyusunan anggaran dalam perspektif *behavioral budgeting*. Berdasarkan hasil analisis data terhadap 128 responden dari sektor manufaktur, diperoleh bukti empiris bahwa ketiga bias tersebut berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kualitas anggaran yang disusun.

Bias *overconfidence* memiliki pengaruh paling dominan, menunjukkan bahwa keyakinan berlebihan manajer terhadap kemampuan mereka sendiri dalam memprediksi masa depan dapat menyebabkan estimasi anggaran yang tidak realistis. *Anchoring bias* juga terbukti signifikan, di mana ketergantungan pada angka historis menyebabkan kurangnya penyesuaian terhadap perubahan lingkungan bisnis. Sementara itu, *confirmation bias* memperlihatkan bahwa preferensi informasi yang mendukung keyakinan awal mengurangi objektivitas dalam validasi asumsi anggaran.

Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat pandangan bahwa penyusunan anggaran bukan hanya proses teknis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor keperilakuan. Hal ini menunjukkan pentingnya pendekatan *behavioral accounting* dalam memperbaiki praktik manajerial, khususnya dalam merancang sistem anggaran yang lebih adaptif, transparan, dan berbasis data.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran dapat diajukan bagi pihak manajemen dan akademisi:

- Bagi Praktisi/Manajemen:  
Perusahaan perlu menyelenggarakan pelatihan pengambilan keputusan berbasis *behavioral accounting*, khususnya dalam mengenali dan mengelola bias kognitif selama proses *budgeting*. Diperlukan penggunaan alat bantu analitik dan sistem simulasi (*what-if analysis*) untuk mengurangi ketergantungan pada intuisi dan memperkuat basis data dalam perencanaan anggaran. Perusahaan disarankan untuk melakukan review anggaran secara kolektif dan interdivisi, guna menantang asumsi awal serta menyeimbangkan persepsi antar unit kerja.
- Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya:  
Perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan pendekatan kualitatif atau *mixed-method* untuk menggali lebih dalam faktor-faktor psikologis dan sosial yang memengaruhi pengambilan keputusan anggaran. Disarankan untuk memperluas objek penelitian ke sektor lain seperti BUMN, UMKM, atau sektor publik agar hasilnya lebih generalisabel. Penelitian juga dapat mengembangkan model pengaruh bias kognitif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, dengan memasukkan variabel moderasi seperti budaya organisasi, pengalaman kerja, atau tingkat kompleksitas struktur anggaran.

Dengan penguatan pemahaman terhadap dimensi keperilakuan dalam *budgeting*, diharapkan organisasi mampu menciptakan sistem anggaran yang tidak hanya efisien dan akurat, tetapi juga mampu meningkatkan partisipasi, akuntabilitas, dan kinerja keuangan jangka panjang.

### 5.3 Novelty

Penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam literatur akuntansi keperilakuan dengan secara simultan menguji pengaruh tiga jenis bias kognitif *overconfidence*, *anchoring*, dan *confirmation bias* dalam konteks penyusunan anggaran pada sektor manufaktur di Indonesia, yang hingga kini masih minim dikaji secara empiris di negara berkembang. Sebelumnya, studi oleh Libby dan Rennekamp (2012) serta Bazerman dan Moore (2008) menyoroti pengaruh individual bias terhadap keputusan manajerial, namun belum banyak penelitian yang mengintegrasikan ketiga bias tersebut secara bersamaan dalam kerangka *behavioral budgeting*. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan PLS SEM untuk memetakan kontribusi masing-masing bias terhadap kualitas anggaran, yang memperkaya metode analisis dalam studi akuntansi manajerial. Dengan pendekatan kontekstual yang berfokus pada praktik anggaran di Indonesia, hasil studi ini juga menambah perspektif lintas-budaya terhadap efektivitas pengendalian keuangan berbasis perilaku, dalam pengembangan teori akuntansi keperilakuan global (Shields dan Young (1993) ; Luft dan Shields (2014)).

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Ashton, R. H. (1991). A review and analysis of research on the test-retest reliability of judgment tasks in accounting. *Journal of Accounting Research*, 29, 289–326.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2008). *Judgment in managerial decision making* (7th ed.). Wiley.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hilary, G., & Menzly, L. (2006). Does past success lead analysts to become overconfident? *Management Science*, 52(4), 489–500.
- Luft, J., & Shields, M. D. (2014). Subjectivity in developing and validating causal explanations in positivist accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 550–558.
- Libby, R., & Rennekamp, K. (2012). Self-serving attribution bias, overconfidence, and the issuance of management forecasts. *Journal of Accounting Research*, 50(1), 197–231.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1987). Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(1), 84–97.
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 265–280.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.