

PENGARUH INTERAKSI *PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY* DENGAN *LOCUS OF CONTROL* TERHADAP *BUDGET PARTICIPATION*

Wahyu Prasetyo

Denny Iskandar

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Krida Wacana

Malem Ukur Tarigan

Fakultas Ekonomi Tarumanegara

Abstract

This paper aims to investigate the effect of interaction between perceived environmental uncertainty and locus of control to budget participation. The paper sets out hypotheses on the associations effect of interaction between perceived environmental uncertainty individual creativity and locus of control to budget participation. A survey sample from 39 managers from non go public company was collected. Multiple Regression analysis was then used to test the resulting hypotheses. The results show that there is effect of interaction between perceived environmental uncertainty and locus of control to budget participation significantly.

***Keywords:* Perceived Environmental Uncertainty, Locus of Control dan Budget Participation**

PENDAHULUAN

Menurut Drucker, lingkungan organisasi usaha dewasa ini dalam keadaan turbulence. Kondisi ini dapat berakibat pada ketidakpastian yang dirasakan oleh para pengambil keputusan organisasi (Dermer, 1972). Selanjutnya rasa ketidakpastian ini bisa berdampak pada kualitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu maka dalam kondisi dimana para pengambil keputusan mengalami ketidakpastian kebutuhan akan informasi yang relevan semakin meningkat.

Sehubungan dengan pemenuhan kebutuhan akan informasi bagi pihak internal, organisasi dapat mengadakan sistem akuntansi manajemen yang memadai. Namun demikian tidak semua jenis informasi yang dibutuhkan oleh pihak manajemen dapat disediakan oleh sistem akuntansi manajemen. (Covalesky, 2003), menyatakan informasi private yang dimiliki oleh bawahan, yang bersifat pengecualian tidak bisa disediakan oleh sistem akuntansi manajemen manapun, dan hanya bisa diperoleh melalui penggunaan partisipasi penganggaran. Menurut (Welsch, 1997; Govindarajan, 2006) dalam kondisi lingkungan organisasi yang mengalami gejolak, bawahan dapat memperoleh informasi yang lebih cepat sehubungan dengan bidang pekerjaannya yang bersentuhan langsung dengan kondisi di lapangan.

Dilain pihak, (Jamin, 2011) menyatakan bahwa tantangan bagi sistem akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi yang bersifat ringkas, karena pimpinan tidak mempunyai waktu yang banyak untuk menganalisis semua informasi. Lebih lanjut dikatakannya bahwa untuk menghasilkan informasi yang bersifat ringkas dalam suatu organisasi tidak harus menggunakan teknologi informasi yang canggih.

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa dalam kondisi ketidakpastian lingkungan dari suatu organisasi, partisipasi anggaran dapat menjadi sumber informasi yang efektif bagi manajemen guna mendukung kinerja manajerialnya dimana pendapat ini juga didukung oleh (Krens, 1982; Brownell, 1982; Birnberg, 1990; Govindarajan, 2006).

Namun demikian dalam kenyataannya ketidakpastian lingkungan sebagai antesedent dari partisipasi anggaran ini masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Penelitian (Kyj and Parker, 2008; Maiga, 2012; Zainuddin, 2012; Tsamenyi, 2012) gagal menunjukkan ketidakpastian lingkungan yang dialami oleh individu para manajer sebagai antesedent partisipasi anggaran. Adanya ketidakkonsistenan hasil ini menunjukkan model yang belum lengkap (Shield and Young, 1992).

(Kenrich and Dantjik, 1958) mengatakan bahwa dalam mempertimbangkan perilaku individu sebagai respon terhadap suatu kondisi harus mempertimbangkan faktor menyangkut karakter pribadi individu tersebut. Salah satu faktor karakter individu adalah locus of control dimana (Licata, 1982) menyatakan bahwa locus of control berpengaruh terhadap pilihan individu manajer untuk menjalankan partisipasi anggaran. Namun dalam penelitian ini (Licata, 1982), belum memasukkan ketidakpastian lingkungan sebagai antesedent partisipasi anggaran.

Masalah berkaitan dengan pemanfaatan partisipasi anggaran ini juga terjadi pada perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga ini memiliki karakter yang merupakan kelemahan yang dapat menghambat kinerjanya yaitu tidak mempunyai kepercayaan terhadap anggota atau karyawan yang bukan keluarga sehingga pada umumnya tidak memberikan ruang bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Redding dan Fukuyama, 1980; Wijanarko, 2010). Pendapat ini juga didukung oleh (Susanto, 2010) yang menyatakan bahwa umumnya budaya paternalistik masih melekat pada perusahaan keluarga ini yang berakibat pada rendahnya kepercayaan yang diberikan pada bawahannya. Selanjutnya pada kondisi dunia usaha dewasa ini, pada umumnya didominasi oleh perusahaan keluarga dan untuk di Indonesia menurut (BPPS, 2007) hampir 80% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga dan memiliki kontribusi terhadap Gross Domestic Product lebih dari 50%.

Berdasarkan uraian diatas peneliti bertujuan untuk melakukan penelitian ulang ketidakpastian lingkungan yang dialami individu terhadap partisipasi anggaran. Dalam penelitian ini karakter individu yaitu locus of control dari pimpinan dipertimbangkan sebagai faktor yang dapat mempengaruhi perilaku individu dalam merespon suatu kondisi tertentu.. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa interaksi antara ketidakpastian lingkungan yang dirasakan oleh individu manajer dengan locus of control akan mempengaruhi pilihan penggunaan partisipasi anggaran sebagai sumber informasi guna meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Partisipasi Anggaran

Partisipasi Penganggaran dapat diartikan sebagai diberikannya kesempatan bagi bawahan untuk ikut terlibat dalam membuat perencanaan serta pelaksanaan dari rencana tersebut (Welsch, 1998). Selanjutnya Partisipasi penganggaran memiliki dua manfaat yaitu :

1. Memberikan motivasi kepada bawahan karena merasa ikut memiliki yang disebabkan oleh keterlibatannya dalam penyusunan anggaran.
2. Dapat memberikan informasi dari bawahan kepada atasan mengenai bidang pekerjaan bawahan sehingga dapat memperluas wawasan yang dimiliki atasan.

Dilain pihak (Govindarajan, 2006) mengatakan bahwa partisipasi anggaran dapat berperan sebagai pertukaran informasi antara atasan dan bawahan.

han. Sementara (Covalesky, 2003) partisipasi anggaran ini dapat merupakan sumber informasi yang berasal dari atasan, bawahan dan juga sejawat. Oleh karena itu pembuatan keputusan bersama dengan atasan ini dapat mempengaruhi area pertanggungjawabannya (Milani, 1975) atau (Brownell, 1982a dan 1982b).

Perceived Environmental Uncertainty dan Budget Participation

Ketidakpastian lingkungan sendiri didefinisikan sebagai (Duncan, 1972) sebagai (1) ketiadaan informasi tentang faktor-faktor lingkungan yang berhubungan dengan situasi pengambilan keputusan, (2) tidak diketahuinya *outcome* dari keputusan tertentu tentang seberapa besar perusahaan akan mengalami kerugian jika keputusan yang diambil ternyata salah, dan (3) ketidakmampuan untuk menilai kemungkinan, pada berbagai tingkat keyakinan, tentang bagaimana faktor-faktor lingkungan dapat mempengaruhi berhasil atau gagal suatu keputusan.

Ketidakpastian lingkungan dirasakan sebagai variabel independen yang penting karena menyebabkan perusahaan menjadi sulit untuk melakukan prediksi (Govindarajan, 1984; Chenhall dan Morris, 1986; Gul dan Chia, 1994) dan membuat perencanaan serta pengendalian manajerial menjadi lebih sulit (Burns dan Stalker, 1961; Lawrence dan Lorsch, 1967; Weick, 1969; Duncan, 1972; Chenhall dan Morris, 1986). Menurut (Galbraith 1970) ketidakpastian ini merupakan penentu kebutuhan informasi bagi manajemen dalam menjalankan tugasnya.

Selanjutnya (Birnberg, 1990; Welsch, 1997; Maiga, 2005) menyatakan bahwa faktor ketidakpastian lingkungan yang dirasakan oleh pihak manajemen dapat mempengaruhi kebutuhan informasi yang lebih banyak yang diperoleh dari kegiatan partisipasi penganggaran. Menurut (Covalesky et al., 2003) hal ini karena partisipasi anggaran dapat menyediakan informasi yang tidak dapat dipenuhi oleh suatu sistem informasi akuntansi, dimana informasi yang dihasilkan ini merupakan informasi yang bersifat pengecualian atau informasi yang harus memerlukan perhatian, sehingga informasi ini tergolong kedalam informasi yang ringkas. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis penelitian: Terdapat pengaruh ketidakpastian yang dirasakan oleh atasan terhadap kebutuhan akan partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Locus Of Control, Perceived Environmental Uncertainty dan Budget Participation

Menurut Pareek (1985), inti seorang pribadi adalah konsep mengenai dirinya. Konsep diri ini sifatnya tetap dan mendasar serta mempengaruhi pembentukan "kepribadiannya". Kepribadian adalah pola orientasi dan perilaku seseorang yang sifatnya tetap. Kepribadian adalah suatu konsep yang multidimensional. Terdapat cara yang berbeda-beda untuk menelaah kepribadian. Dua dimensi kepribadian yang penting bagi organisasi adalah pemegang kuasa atau *locus of control* dan toleransi ketaksaan (keraguan atau ambigu). Menurut Rotter (1966) dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2003 :111) *locus of control*, adalah: Cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia dapat atau tidak dapat mengendalikan (mengontrol) peristiwa yang terjadi padanya).

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2003 : 111) , letak kendali (*locus of control*) individu mencerminkan tingkat dimana mereka percaya bahwa mereka mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka. Beberapa orang percaya bahwa mereka otonom-bahwa mereka menguasai takdir mereka sendiri dan menerima tanggungjawab pribadi atas apa yang terjadi pada mereka. Mereka melihat kontrol dari hidup mereka datang dari diri mereka sendiri. Rotter menyebutnya "bagian seseorang". Rotter juga setuju bahwa banyak orang memandang dirinya tidak berdaya menghadapi takdir, dikendalikan oleh kekuatan luar yang lebih besar dimana mereka punya sedikit pengaruh jika ada. Orang seperti itu percaya bahwa kedudukan pengendalian adalah urusan eksternal dibanding internal. Rotter menyebutnya "eksternal"

Selanjutnya (Kenrich and Dantjik, 1958) mengatakan bahwa dalam mempertimbangkan perilaku individu dalam merespon faktor kondisi tertentu harus mempertimbangkan karakteristik individu tersebut. Hal yang sama juga dinyatakan (Belkauwee, 1992) yang mengatakan bahwa respon individu terhadap suatu stimuli tergantung dari faktor organ atau pribadi dari individu masing-masing salah satunya sifat otoritarian. Sifat otoritarian ini memiliki hubungan yang kuat dengan karakter locus of control dari individu (Dantjik, 1958; Fisher, 1996). Selanjutnya (Fisher, 1996; dan Chong, 2003) yang keduanya menunjukkan bukti bahwa perilaku individu dalam mencari informasi sebagai respon terhadap ketidakpastian lingkungan yang dirasakan dipengaruhi oleh faktor individu manajer tersebut dalam hal ini Locus of Controlnya. Dari pernyataan ini maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis penelitian : Interaksi antara Ketidakpastian Lingkungan yang dirasakan individu dengan Locus of Controlnya berpengaruh terhadap penggunaan Partisipasi Anggaran oleh atasan guna menggali informasi privat yang dimiliki oleh bawahan.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penyelidikan dari penelitian ini adalah kausal, karena membuktikan hubungan sebab-akibat dari kelima variabel yang diteliti. Yaitu membuktikan efek Ketidakpastian Lingkungan dan Locus Of Control terhadap partisipasi penganggaran dan dampaknya kepada kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada para manajer yang bekerja di perusahaan non go publik yang berlokasi di wilayah Jakarta Bogor Tangerang dan Bekasi. Data diperoleh secara sampling dengan metode purposive.

Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel penelitian dilakukan menggunakan metode pengukuran yang sudah ada. Untuk mengukur Perceived Uncertainty menggunakan metode (Miliken, 1987; Mile and Snow, 1997), dengan 9 item pertanyaan menggunakan skala pengukuran ordinal dengan range 1 sampai 6. Locus Of Control menggunakan metode (Levenson, 1982), yang sudah dimodifikasi dengan 8 item pertanyaan dan skala pengukuran ordinal dengan range 1 sampai 6. Demikian juga untuk Budget Participation menggunakan metode (Milani, 1975) dengan 5 item pertanyaan dan skala pengukuran 1-6.

Analisis Data

Data yang terkumpul kemudian ditransformasikan terlebih dahulu menjadi skala interval untuk bisa dianalisis dengan statistik parametrik. Data yang telah ditransformasikan tersebut kemudian diolah menggunakan SPSS untuk bisa menjalani uji asumsi klasik sebagai syarat untuk bisa dianalisis menggunakan regresi berganda.

PEMBAHASAN DAN HASIL

Penelitian ini dilakukan pada para manajer tingkat menengah pada perusahaan yang beroperasi diwilayah Jabodetabek. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa perilaku individu atasan sebagai respon terhadap kondisi lingkungan organisasi yang semakin tidak pasti harus mempertimbangkan faktor personalitanya dalam penelitian ini locus of controlnya. Selanjutnya sebelum dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya perlu uji asumsi klasik dengan hasil sebagai berikut:

Untuk uji normalitas menggunakan maka tabel berikut menggunakan shapiro-wilk diperoleh $p=0,026$ dimana $p<0,05$, sehingga data untuk variabel Budget participation ini berdistribusi normal.

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
BP	,127	39	,114	,935	39	,026

Untuk variabel Perceived Environmental Uncertainty diperoleh $p = 0,03$ dimana $p<0,05$ sehingga data untuk variabel Perceived Environmental Uncertainty ini berdistribusi normal.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PEU	,143	39	,044	,903	39	,003

a Lilliefors Significance Correction

Selanjutnya Untuk variabel locus of control diperoleh nilai shapiro-wilks sebesar $p=0,074$, namun demikian

Descriptives

		Statistic	Std. Error
LOC	Mean	24,4369	,81814
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	22,7806	
	Upper Bound	26,0931	
	5% Trimmed Mean	24,6370	
	Median	25,2800	
	Variance	26,105	
	Std. Deviation	5,10927	
	Minimum	12,26	
	Maximum	33,02	
	Range	20,76	
	Interquartile Range	5,5040	
	Skewness	-,734	,378
	Kurtosis	,218	,741

Hasil dari koefisien variasinya yaitu perbandingan antara standar deviasi dibagi dengan meannya $5,11 / 24,33 = 21\%$ yang lebih rendah dari 30%, serta rasio skewnessnya sebesar $0,734 / 0,378 = 1,941$ dimana < 2 , serta rasio kurtosis yang juga < 2 , maka dapat dikatakan penyimpangan data loc terhadap normalitas tidak terlalu serius.

Untuk uji aotokorelasinya menggunakan durbin watson sebagai berikut:

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,481(a)	,231	,188	3,38273	2,147

a Predictors: (Constant), LOC, PEU

b Dependent Variable: BP

dimana disini durbin watson menunjukkan angka 2,174 lebih dari 2 namun bisa dianggap penyimpangan terhadap aturan tidak adanya autokorelasi ini tidak terlalu serius.

Untuk uji multikolinieritas dapat dilihat sebagai berikut:

Coefficients(a)

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
		Coefficients		Coefficients			Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,177	4,424		-,266	,792		
	PEU	,303	,120	,381	2,523	,016	,935	1,070
	LOC	,298	,111	,406	2,687	,011	,935	1,070

a Dependent Variable: BP

disini bisa dilihat bahwa tolerance untuk kedua variabel diatas lebih besar dari 90% dan VIF nya untuk kedua variabel lebih kecil dari 10 sehingga bisa dikatakan tidak terjadi multikolinieritas. Sementara untuk koefisien korelasi antar variabel menunjukkan bahwa

Coefficient Correlations(a)

Model			LOC	PEU
1	Correlations	LOC	1,000	,255
		PEU	,255	1,000
	Covariances	LOC	,012	,003
		PEU	,003	,014

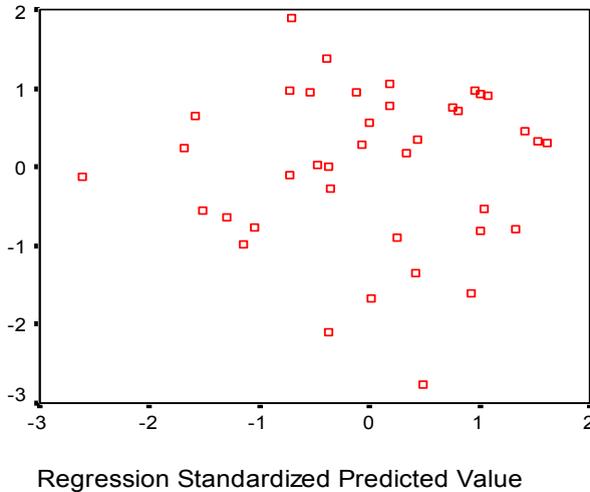
a Dependent Variable: BP

korelasinya masih dibawah 90%. Sehingga dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.

Selanjutnya Uji Heteroskedastisitas,

Scatterplot

Dependent Variable: BP



Analisis terhadap grafik diatas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka pada sumbu 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskdastisitas, sehingga model regresi layak dipakai untuk prediksi variabel-variabel bebas dalam penelitian ini terhadap variabel tidak bebasnya.

Setelah melalui uji asumsi klasik, kemudian dilanjutkan dengan uji regresi berganda yang dimulai dengan uji F, untuk mengetahui apakah variasi yang terjadi pada variabel bebas dapat menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel terikat. Hasil dari Uji F seperti terlihat pada tabel berikut,

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	204,588	3	68,196	7,899	,000(a)
	Residual	302,156	35	8,633		
	Total	506,744	38			

a Predictors: (Constant), PEULOC, LOC, PEU

b Dependent Variable: BP

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa hasil uji tersebut menunjukkan signifikansi sebesar 0,00 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga bisa diartikan bahwa variasi yang terjadi pada variabel bebas dapat menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel tidak bebas.

Selanjutnya untuk mengetahui hasil pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas maka dapat dilihat pada tabel 1.5. berikut:

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31,797	12,440		2,556	,015
	PEU	-1,111	,513	-1,380	-2,165	,037
	LOC	-,997	,464	-1,342	-2,146	,039
	PEULOC	,056	,019	2,226	2,878	,007

a Dependent Variable: BP

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh variabel bebas yaitu perceived environmental uncertainty dan locus of control terhadap variabel tidak bebas dalam hal ini budgete participation signifikan, dimana ini bertentangan dengan penelitian (Kyj and Parker, 2008; Zainuddin, 2012 dan Tsaminyi, 2012) karena masing-masing variabel besarnya $p=0,037$ dan $0,039$ yaitu masih lebih kecil dari 0.05. Sementara interaksi variabel antara bebas perceived environmental uncertainty dengan *locus of controlnya* berpengaruh signifikan dengan $p=0,07$.

Selanjutnya dari hasil analisis data diatas dapat dibuktikan bahwa ketidak konsistenan hasil antara variabel antesenden perceived environmen-

tal uncertainty terhadap budget participation selama ini bisa disebabkan oleh karakter personal yaitu locus of controlnya.

Selanjutnya dari hasil koefisien determinasinya menunjukkan bahwa

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,635(a)	,404	,353	2,93820

a Predictors: (Constant), PEULOC, LOC, PEU

R square nya menunjukkan angka 0,404 atau 40,4%. Sehingga masih ada 60,4% variabel lainnya yang dapat menjelaskan variasi dari *budget participation* ini.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Keberhasilan penerapan partisipasi anggaran tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi individu atasan dalam sejauh mana membolehkan bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

Untuk melihat pengaruh Ketidakpastian lingkungan yang dirasakan terhadap penerapan partisipasi harus mempertimbangkan karakteristik individu dari atasan yaitu locus of controlnya. Selain itu penelitian ini juga merekomendasikan berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen, yaitu bahwa dalam kondisi lingkungan organisasi yang semakin tidak pasti seperti dewasa ini serta organisasi yang semakin kompleks untuk menenpatkan pimpinan yang memiliki locus of control yang bertipe internal yaitu yang memiliki pandangan bahwa suatu kesuksesan adalah berdasarkan pada upaya dan kerja keras.

Salah satu masalah yang dihadapi dalam penelitian ini adalah jumlah data yang relatif sedikit. Selain itu dari hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa masih ada faktor lain yang bisa menjelaskan adanya variasi pada tingkat penerapan budget participation ini. Sehingga untuk penelitian berikutnya bisa menggunakan jumlah data yang lebih besar serta bisa melibatkan variabel lainnya yang ada kaitannya dengan kebutuhan penggunaan partisipasi anggaran seperti asimetri informasi (Shield and Shield, 1992).

DAFTAR PUSTAKA

- Tymon, Walter G, Jr; Stout, David E; Shaw, Karyll N, ***Critical Analysis and Recommendations Regarding the Role of Perceived***, Behavioral Research in Accounting; 1998.
- Adam S. Maiga Antecedents and Consequences of Budget Participation, in Marc J. Epstein, John Y. Lee (ed.) 14 (Advances in Management Accounting, Volume 14), ***Emerald Group Publishing Limited***, (2005),
- Levenson, H. (1981). ***Differentiating Among Internality, Powerful Others, and Chance. In H. Lefcourt*** (Ed.), Research with the Locus of Control Construct, New York: Academic Press, pp. 15-63.
- Peter Brownell, ***Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness***, 1980
- Mohamed Ali Boujelbene, ***The Effect of Environmental Uncertainty and Budgetary Participation on Performance and Job Satisfaction*** – Evidence from the Hotel Industry
- Tsamenyi, Mathew; Mills, Jennifer. Perceived Environmental Uncertainty, ***Organizational Culture, Budget Participation and Managerial Performance in Ghana. Journal of Transnational Management Development*** 8. 1,2 (2002): 17-52.
- Abuenniran The consequences of information asymmetry, task and environmental uncertainty on budget participation: evidence from ***Malaysian Managers International Journal of Managerial and Financial Accounting***, 2008, vol. 1, issue 1, pages 97-114
- Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical Information Pengarang: Shields, Michael D; Young, S Mark. ***Journal of Management Accounting Research*** 5 (Fall 1993): 265.

- Birnberg, J. G., M. D. Shields and S. M. Young. 1990. The case for multiple methods in empirical management accounting research (With an Illustration from Budget Setting). *Journal of Management Accounting Research* (Fall): 33-66.
- Michael P. Licata, Robert H. Strawser, and Robert B. Welker A Note on Participation in Budgeting and Locus of Control *THE ACCOUNTING REVIEW* Vol. Da, No. 1 January 1986
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Management Control System*. 11 ed. Jakarta: Salemba Empat
- Brownell, P. 1982. "A Field Study Examination Of Budgetary Participation And Locus Of Control". *The Accounting Review*. Vol. 57, No. 4, Oktober 1982, hal: 766-777.
- Brownell, P. dan M. Mc Innes. 1986. "Budgetary Participation, Motivation, And Managerial Performance". *The Accounting Review*. Vol. 61, No. 4, Oktober 1986, hal: 587-599.
- Milani, K. 1975. "The Relationship Of Participation In Budget-Setting To Industrial Supervisor Performance And Attitudes: Afield Study". *The Accounting Review*. April 1975, hal: 274-284.
- Leslie Kren, Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility *The Accounting Review*, Vol. 67, No. 3. (Jul., 1992), pp. 511-526. *Pergamon Accounting, Organzation and Socfety*, Vol. 21, No. 4, pp. 361-369, 1996
- Cathi Fisher, *The Impact of Perceived Environmental Uncertainty and Individual Deference on information requirements A research Note*, Elsevier Science Ltd Printed in Great Britain. , University of Tasmania.