

**PENGARUH KEWENANGAN SUPERVISOR TERHADAP RESPON AUDITOR DI  
LINGKUNGAN PERWAKILAN BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN  
PEMBANGUNAN PROVINSI PAPUA**

*(Studi Pada Instalasi Farmasi Kabupaten Dinas Kesehatan Kabupaten Pegunungan Bintang)*

**Yustinus Tito Susilo <sup>\*1</sup>,  
Meinarni Asnawi <sup>2</sup>,  
Anthonius H. Citra Wijaya <sup>3</sup>.**

*<sup>\*1,2,3</sup>Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Cenderawasih  
<sup>\*</sup>Corresponding Author*

***Abstract***

*The purpose of this study was to examine the effect of referent power variables, expert power, legitimate power, reward power, and coercive power as independent variables to performance improvement and impression management as dependent variables.*

*This research has the purpose to answer the characteristic of exploratory, descriptive, explanation, and prediction research, using the survey method like questionnaire containing the question list that will be given to the respondent to be filled as purpose to get the information from the respondent. data processing using WarpPLS 5.0.*

*The results of the study show that reference power, appreciation power, and coercive power influence the improvement of performance and impression management, while expert power and legitimate power have no effect on performance improvement and impression management.*

**Keywords:** *performance improvement; impression management; referent power; expert power; legitimate power; reward power dan coercive power.*

## 1. Pendahuluan

### Latar Belakang Penelitian

Pada setiap penugasan audit, auditor diwajibkan membuat Laporan Hasil Audit (LHA) yang berisi hasil atas audit yang telah dilakukan oleh auditor. LHA atas Laporan Keuangan memuat Opini, LHA atas Audit Kinerja serta Audit dengan Tujuan Tertentu memuat simpulan hasil audit. Proses revidi kertas kerja dilakukan untuk penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan audit tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, standar, rencana yang ditetapkan. Pada BPKP, salah satu tujuan pelaksanaan revidi adalah untuk memastikan bahwa auditor melaksanakan audit sesuai standar audit dan membuat kertas kerja yang memadai untuk mendukung simpulan hasil audit, serta menyelesaikan masalah teknis yang muncul dalam proses audit, jika ada.

Terkadang, karena alasan keterbatasan waktu dan lainnya, auditor tidak melaksanakan prosedur tertentu dalam audit atau kurang lengkap dalam menyusun kertas kerja audit. Pada penugasan Evaluasi Kinerja dan Penyertaan Modal Pemerintah Provinsi Papua pada PT Irian Bhakti Mandiri sampai dengan 30 Juni 2018, sesuai dengan surat tugas nomor ST-498/PW26/4/2018 tanggal 5 Juli 2018, dalam proses evaluasi ternyata banyak prosedur evaluasi yang belum dilaksanakan oleh tim evaluasi, sehingga tim evaluasi kembali melaksanakan prosedur tersebut dilapangan, yang mengakibatkan terlambat terbitnya laporan yang seharusnya terbit pada bulan Agustus 2018, namun laporan tersebut terbit pada 10 Mei 2019. Hal tersebut mengakibatkan penilaian terhadap kinerja auditor yang bersangkutan menjadi rendah dan memiliki kesan yang tidak baik di mata pimpinan. Proses revidi dilakukan untuk mengurangi masalah tersebut dan meningkatkan kinerja auditor untuk memenuhi standar audit dan kertas kerja yang diharapkan.

Penugasan audit dilaksanakan oleh sebuah tim yang terdiri dari beberapa auditor. Dalam tim tersebut terdapat satu orang yang berperan sebagai ketua tim dan beberapa orang yang berperan sebagai anggota tim. Seorang auditor lain yang memiliki jabatan lebih tinggi berperan sebagai Pengendali Teknis, yang bertugas melaksanakan supervisi audit. Untuk menghasilkan audit yang berkualitas, supervisor audit harus melaksanakan revidi. Pada proses revidi ini, supervisor akan bertanya kepada tim audit atas hal yang belum jelas atau berbeda kepada auditor. Auditor berkewajiban menjawab pertanyaan yang disampaikan oleh supervisor. Hal tersebut dapat menghasilkan tekanan mental atau stress terhadap auditor. (Fedor & Ramsay, 2007) menyatakan bahwa auditor sering merasa bahwa revidi atas kertas kerja adalah sesuatu yang negative bagi mereka karena supervisor biasanya lebih focus pada kekurangan kertas kerja audit. Karena itu auditor seringkali melakukan strategi *impression management* untuk mengurangi evaluasi yang berlebihan. Auditor mencoba meyakinkan supervisor tentang kevalidan prosedur alternative yang dilakukan dengan memberikan argumentasi mengenai kendala teknis yang dihadapi dalam pelaksanaan audit.

Supervisor melakukan revidi terhadap kertas kerja pemeriksa, selain untuk mengawasi kinerja pemeriksa, juga untuk menjadi umpan balik bagi pemeriksa. (Solomon dan Shields, 1995) dalam (Nurrahmat, 2015). Umpan balik formal adalah bagian dari struktur formal sistem penilaian kinerja organisasi, sedangkan umpan balik informal adalah bagian dari interaksi antara supervisor dengan bawahannya (Solomon 1987) dalam (Nurrahmat, 2015). Supervisor sebagai sumber eksternal umpan balik adalah salah satu factor penting yang mempengaruhi respon auditor untuk meningkatkan kinerja mereka (Eder, Fedor, and Buckley 1998, Fedor 1981) dalam (Nurrahmat, 2015). Kewenangan supervisor memiliki peran fundamental dalam perilaku kognitif, social, dan emosi. Peran tersebut adalah pada bagaimana auditor merespon umpan balik (Lee and Tiedens 2001) dalam (Nurrahmat, 2015). *Referent* dan *expert* memiliki hubungan yang positif dengan kinerja, sedangkan *coercive* memiliki hubungan negative dengan kinerja (Fedor & Ramsay, 2007).

Penelitian tentang kewenangan supervisor dalam mempersiapkan tanggapan dalam revidi audit atau kertas kerja sudah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Januarti & Ghozali, (2013) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengaruh

supervisor power terhadap respon auditor bervariasi, bergantung pada dasar kekuatan apa yang digunakan, pengalaman berpengaruh terhadap respon auditor. Adapula penelitian yang dilakukan oleh Averina & Sihombing (2013) yang menguji tentang pengaruh diskusi *review* kertas kerja audit terhadap motivasi dan kinerja auditor di mana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Diskusi *Review* Kertas Kerja Audit berpengaruh positif terhadap Motivasi dan Kinerja Auditor.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Razak et al (2015) yang menguji pengalaman dan Perilaku Keberagamaan terhadap kinerja auditor dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan pengalaman dan perilaku keberagamaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja auditor. Ada pula penelitian yang dilakukan oleh Marunduh (2016) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara simultan variabel diskusi verbal dalam *review* kertas kerja audit, pengalaman kerja, dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor. Kemudian ada pula penelitian yang dilakukan oleh Fedor & Ramsay (2007) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Supervisor power* memiliki pengaruh terhadap *Preparer's Responses* yaitu dimana *referent power* dan *coercive power* tidak berpengaruh terhadap tanggapan dalam revidi audit sementara *expert power*, tanggapan/umpan balik dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap tanggapan dalam revidi audit.

Adanya perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh kewenangan supervisor dalam mempersiapkan tanggapan dalam revidi audit serta masih terbatasnya penelitian tentang tanggapan dalam revidi audit di Papua, memberi kesempatan bagi peneliti untuk melakukan penelitian yang sama. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya mengenai *supervisor power and auditor experience influencing auditor's response* oleh Januarti & Ghozali (2013) dengan menggunakan beberapa variabel yang sama namun dengan lokasi penelitian yang berbeda.

Berdasarkan permasalahan yang mungkin muncul dalam pelaksanaan audit, peran supervisor power dalam revidi audit untuk meningkatkan kinerja guna memenuhi standar audit dan kelengkapan kertas kerja pada Perwakilan BPKP Provinsi Papua adalah hal yang menarik untuk diteliti. Penelitian ini akan melihat pengaruh konstruk *supervisor power* yang memiliki dimensi *referent power*, *expert power*, *legitimate power*, *reward power* dan *coercive power*, terhadap konstruk respon auditor yang terdiri dari *performance improvement* dan *impression management*.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah peneliti uraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *referent power* berpengaruh terhadap *performance improvement* dan *impression management* ?
2. Apakah *expert power* berpengaruh terhadap *performance improvement* dan *impression management*?
3. Apakah *legitimate power* berpengaruh terhadap *performance improvement* dan *impression management*?
4. Apakah *reward power* berpengaruh terhadap *performance improvement* dan *impression management*?
5. Apakah *coercive power* berpengaruh terhadap *performance improvement* dan *impression management*?

### Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *referent power* terhadap *performance improvement* dan *impression management*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *expert power* terhadap *performance improvement* dan *impression management*.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *legitimate power* terhadap *performance improvement* dan *impression management*.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *reward power* terhadap *performance improvement* dan *impression management*.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *coercive power* terhadap *performance improvement* dan *impression management*.

## 2. Kajian Pustaka

### *Control Theory*

Ketika dibentuk sebagai sebuah teori perilaku, *control theory* memiliki dua elemen utama yaitu kognitif dan afektif (Carver dan Scheier 1981) dalam (Nurrahmat, 2015). Komponen kognitif terdiri dari *internal goals*, pemrosesan informasi mengenai keadaan diri seseorang, dan perbandingan antara *goal* tersebut dengan keadaan. Komponen afektif muncul dari ketidaksesuaian antara keadaan yang diharapkan dan keadaan yang sebenarnya terjadi, dan perilaku dimulai dari tekad seseorang untuk mengatasi ketidaksesuaian tersebut (Carver dan Scheier 1981) dalam (Nurrahmat, 2015). Perilaku yang kompleks dapat dijelaskan sebagai hasil dari hirarki *feedback loops*. Pada suatu hirarki tersebut, suatu upaya untuk mengurangi ketidaksesuaian pada tatanan *feedback loops* yang lebih tinggi menjadi standar untuk loops yang lebih rendah (untuk mengatasi ketidaksesuaian di *feedback loop* yang lebih tinggi/kompleks, diperlukan penyelesaian di *feedback loop* yang lebih rendah).

*Control theory* tersebut juga dapat diaplikasikan pada perilaku auditor pada saat reвью audit dilaksanakan. Standar/ referensi adalah keadaan yang diinginkan auditor, yaitu pelaksanaan langkah audit yang sesuai dengan standar, penyusunan kertas kerja yang baik dan penyusunan laporan sesuai standar serta hasil reвью yang baik dari supervisor. Komparator adalah persepsi auditor yang membandingkan referensi/goal auditor dengan reвью dari supervisor yang diterima. Supervisor memberikan reвью atas pekerjaan yang dilakukan oleh auditor berupa saran, kritik, dan perintah untuk dilaksanakan auditor. Reвью ini berfungsi seperti sensor yang diterima oleh fungsi input auditor yang kemudian masuk sebagai sinyal persepsi dalam pemikiran auditor. Auditor melakukan komparasi mengenai hal yang menjadi tujuannya dengan bagaimana reвью yang diterima dari supervisor. Ketika reвью supervisor menunjukkan adanya kekurangan pelaksanaan prosedur atau kekurangan kertas kerja dan reвью negative lain, maka hal ini tidak sesuai dengan *goal* yang auditor harapkan. Ketidaksesuaian tersebut membuat auditor berupaya melakukan perbaikan. Perilaku auditor dalam melakukan perbaikan adalah fungsi output. Sedangkan hasil dari perbaikan yang dilakukan adalah *effector*.

### *Impression Management*

Impression manajemen menurut Stanton (2004) dalam Hayati Dian, (2014), Impression Manajemen merupakan upaya yang dilakukan untuk menegaskan kontrol terhadap citra seseorang. Konsep ini secara tradisional berkaitan dengan bagaimana kata-kata dan tindakan yang digunakan oleh individu untuk mengontrol citra mereka sebagai seseorang dan hal ini telah diterapkan pada organisasi untuk mempelajari isi dan penyajian informasi yang diberikan kepada publik.

Sebagai suatu konsep social, manajemen impresi adalah upaya untuk mengontrol *image* baik nyata maupun imajinasian dalam interaksi social (Stanton *et al.* 2004) dalam (Hayati Dian, 2014). Manajemen impresi dapat diaplikasikan dalam situasi apapun saat representasi organisasi bertindak sebagai *gatekeeper* informasi akan mempengaruhi perilaku, opini, dan perilaku audiens. Karenanya manajemen impresi merupakan upaya rasional dari komunikasi perusahaan yang dikontrol dan dikelola, serta bersifat mempengaruhi dan persuasif. *Image* yang memiliki nilai-nilai ekspektasi

positif diungkap, sedangkan *image* bernilai negative dihindari (Gardner dan Martinko, 1988) dalam (Hayati Dian, 2014).

### **Teori Institusional (*Institutional Theory* )**

Teori institusional telah banyak digunakan untuk menjelaskan fenomena serta memberikan pandangan yang kompleks dan kaya dalam lingkungan organisasi sektor publik (Van Helden, 2005 dalam Jupri Pabeno, 2016). Menurut Dacin et.,al (2002) teori institusional merupakan penjelasan populer dan kuat untuk menjelaskan tindakan individu dan organisasi. Banyak literatur institusional menekankan bahwa struktur dan proses organisasi cenderung menjadi *isomorphic* dengan norma – norma yang diterima untuk jenis organisasi tertentu (DiMaggio & Powell, 1983), akibatnya, suatu lingkungan melegitimasi cara - cara tertentu dari pengorganisasian.

Konsep yang digunakan untuk menangkap proses *homogenization* adalah *isomorphism*. Dalam penjelasan Hawley dalam (DiMaggio & Powell, 1983), *isomorphism* adalah proses yang memaksa satu unit dalam populasi menyerupai unit lain dalam menghadapi pengaturan yang sama dari suatu kondisi lingkungan. Pada tingkat populasi, pendekatan seperti ini menunjukkan bahwa karakteristik organisasi yang dimodifikasi kepada kesesuaian yang meningkat dengan karakteristik lingkungan. Tiga mekanisme untuk perubahan institusional *isomorphic* (bagaimana organisasi menyesuaikan diri), dengan masing - masing antededen sendiri :

- 1) *Coercive isomorphism* merupakan bentuk tekanan eksternal, dimana suatu organisasi ada dalam tekanan yang mengharuskan untuk patuh pada aturan untuk mencapai tujuan (DiMaggio & Powell, 1983).
- 2) *Mimetic processes* yaitu ketika teknologi organisasi kurang di pahami (March & Olsen, 1976 dalam DiMaggio & Powell, 1983). Ketika tujuan yang *ambigu*, atau ketika menciptakan ketidakpastian lingkungan yang simbolik, organisasi mungkin menjadikan diri mereka sebagai model yang sama seperti organisasi lain dan juga bisa menjadi alasan yang kuat untuk mendorong imitasi.
- 3) *Normative pressures* mengikuti Larson (1977) dan Collins (1979), DiMaggio (1983) menyimpulkan profesionalisme sebagai perjuangan kolektif dari anggota *organisasi* untuk menentukan kondisi dan metoda kerja mereka, untuk mengontrol produksi dan untuk mendirikan basis kognitif dan melegitimasi otonomi pekerjaan mereka.

Jadi, Teori ini dapat menjelaskan variabel *legitimate power* dan *coercive power* terhadap *performance improvement* dan *impression management*.

### ***Supervisor Power***

French dan Raven (1959) dalam Nurrahmat (2015), dalam penelitiannya mengenai *base of power* menyatakan bahwa terdapat lima *base of power* yang dimiliki oleh pemilik *power*. Pada posisi O adalah pemilik *power* dan P adalah yang dipengaruhi *power*, lima *base of power* yang disebutkan French dan Raven (1959) dalam Nurrahmat (2015) itu adalah:

1. *Reward power*, berdasarkan persepsi P bahwa O memiliki kemampuan memediasi/memberikan penghargaan untuknya.
2. *Coercive power*, berdasarkan persepsi P bahwa O memiliki kemampuan memediasi/memberikan hukuman untuknya.
3. *Legitimate power*, berdasarkan persepsi P bahwa O memiliki legitimasi/hak untuk mengatur perilaku P sampai batas tertentu.
4. *Referent power*, berdasarkan identifikasi P dengan O.
5. *Expert power*, berdasarkan persepsi P bahwa O memiliki pengetahuan khusus atau keahlian.

Pada penelitiannya mengenai respon auditor, Fedor & Ramsay (2007) membedakan dasar tipe *supervisor power* menjadi dua kategori yaitu pertama, *power* formal yang didasarkan pada posisi seseorang dalam sebuah organisasi. *Power* formal berasal dari kemampuan untuk memaksa atau memberikan *reward* atau otoritas formal (*coercive*, *reward*, dan *legitimate*). Kedua, *power* individu atau perorangan yang datang dari karakteristik individu yang unik mereka (*expert* dan *referent*). Perbedaan dalam dimensi *power* dapat secara signifikan memotivasi respon yang berbeda dari bawahan.

Pada kaitannya dengan supervisor dalam audit, *supervisor power expert* diperoleh berdasarkan pengaruh dari keahlian khusus atau pengetahuan yang dimiliki supervisor. *Referent power* berdasarkan pendekatan pribadi supervisor. *Supervisor power coercive* berdasarkan landasan yang bergantung pada kekuatan rasa takut. *Reward* didasarkan pada pemenuhan kemampuan untuk menyampaikan baik penghargaan keuangan dan non-keuangan yang dirasakan oleh orang lain. Sementara *legitimate power* berdasarkan pada posisi struktural supervisor dalam organisasi itu sendiri.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### *Pengaruh Referent Power Terhadap Performance Improvement*

*Referent power* adalah *power* yang berasal dari penerimaan pribadi seorang auditor terhadap supervisor. *Power* ini berasal dari hubungan *interpersonal* seorang supervisor dengan rekan kerja dan bawahannya. Karena hubungan *interpersonal* yang baik, auditor akan lebih mudah mendekati supervisor dan bertanya pada saat reviu dilakukan, sehingga secara umum *referent power* dianggap sebagai *power* yang positif terkait *performance improvement* (Fedor & Ramsay, 2007). Dalam penelitiannya, Fedor & Ramsay (2007) juga membuktikan bahwa *referent power* memiliki pengaruh positif terhadap *performance improvement*.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1a : *Referent Power* Berpengaruh Positif Terhadap *Performance Improvement*

#### *Pengaruh Expert Power Terhadap Performance Improvement*

*Expert power* adalah *power* yang berasal dari kemampuan teknis dan pengalaman supervisor. Mereka yang memiliki *expert power* dianggap memiliki sesuatu yang bernilai dan pengetahuan yang bermanfaat (French dan Raven 1959) dalam (Nurrahmat 2015). Auditor akan berupaya memberikan kesan yang baik supaya tetap mendapat akses pengetahuan dan informasi yang supervisor miliki (Fedor & Ramsay, 2007). Pengetahuan dan informasi serta pengalaman yang dibagikan supervisor juga akan membantu auditor untuk meningkatkan performa kerjanya. Januarti & Ghozali (2013) membuktikan bahwa *expert power* berpengaruh positif pada *performance improvement*. Oleh karena itu pada penelitian ini *expert power* diharapkan memiliki pengaruh positif terhadap *performance improvement*.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1b: *Expert Power* Berpengaruh Positif Terhadap *Performance Improvement*

#### *Pengaruh Legitimate Power Terhadap Performance Improvement*

*Legitimate power* adalah *power* yang melekat pada posisi seseorang di organisasi. Hinkin dan Schriesheim (1989) dalam Nurrahmat (2015) menyatakan bahwa *legitimate power* adalah kemampuan untuk memberikan rasa kewajiban dan tanggung jawab kepada orang lain. Pada saat reviu, *legitimate power* pada supervisor adalah surat tugas sebagai supervisor tim audit. Tim audit menjawab kepada supervisor. Sebagai individu dalam organisasi, auditor wajib menaati aturan dan perintah yang dibebankan kepadanya. Januarti & Ghozali (2013) membuktikan bahwa *expert power* berpengaruh positif pada *performance improvement*. Oleh karena itu, pada

penelitian ini *legitimate power* diharapkan berpengaruh positif pada *performance improvement*. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1c : *Legitimate Power* Berpengaruh Positif Terhadap *Performance Improvement*.

#### *Pengaruh Reward Power Terhadap Performance Improvement*

*Reward power* adalah kemampuan untuk memberikan insentif positif dan mengurangi/menghilangkan insentif negatif baik berupa finansial maupun nonfinansial. Pada BPKP Provinsi Papua seorang supervisor biasanya memiliki jabatan fungsional sebagai Koordinator Pengawasan yang memiliki wewenang atas penyusunan tim audit serta penilaian pada angka kredit auditor. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa supervisor memiliki kemampuan untuk memberikan insentif secara tidak langsung kepada auditor yang supervisor sukai. Auditor akan berupaya memberikan kesan yang baik pada saat reviu dengan menunjukkan *performance improvement* agar memiliki kesan yang baik dalam pandangan supervisor.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1d : *Reward Power* Berpengaruh Positif Terhadap *Performance Improvement*.

#### *Pengaruh Coercive Power Terhadap Performance Improvement*

*Coercive power* adalah kemampuan memberikan sesuatu yang tidak diinginkan atau kemampuan menghukum (Hinkin dan Schriesheim 1989) dalam (Nurrahmat, 2015). Kemampuan ini dapat memberikan kepatuhan yang diinginkan supervisor, tetapi seringkali menghasilkan perilaku auditor yang tidak diinginkan. Sebuah hukuman yang diberikan sering kali tidak menghasilkan *performance improvement* yang diinginkan (Fedor & Ramsay, 2007). Januarti & Ghozali (2013) dan Fedor & Ramsay (2007) membuktikan bahwa *coercive power* memiliki pengaruh negatif terhadap *performance improvement*. Oleh karena itu pada penelitian ini *coercive power* diharapkan memiliki pengaruh yang negatif terkait *performance improvement*.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1e : *Coercive Power* Berpengaruh Negatif Terhadap *Performance Improvement*.

#### *Pengaruh Referent Power Terhadap Impression Management*

*Referent power* dianggap sebagai bentuk power yang positif karena sejalan dengan ide *role modeling* (Wood dan Bandura 1989) dalam (Nurrahmat, 2015). Seorang bawahan akan merasa lebih nyaman bekerja dengan supervisor yang memiliki *referent power*, terutama yang mereka hormati secara pribadi sebagai supervisor (French dan Raven 1959) dalam

(Nurrahmat, 2015). Auditor akan berusaha untuk mendapat penilaian dan kesan yang baik dari supervisor. Oleh karena itu auditor akan melakukan *impression management* pada saat reviu. Januarti & Ghozali (2013) dan Fedor & Ramsay (2007) membuktikan bahwa *referent power* memiliki pengaruh positif pada *impression management*.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2a : *Referent Power* Berpengaruh Positif Terhadap *Impression Management*.

#### *Pengaruh Expert Power Terhadap Impression Management*

*Expert power* adalah power yang berasal dari kemampuan teknis dan pengalaman supervisor. Mereka yang memiliki *expert power* dianggap memiliki sesuatu yang bernilai dan pengetahuan yang bermanfaat (French dan Raven 1959) dalam (Nurrahmat, 2015). Auditor akan berupaya memberikan kesan yang baik supaya tetap mendapat akses pengetahuan dan informasi yang supervisor miliki (Fedor dan Ramsay 2007). Selain berupaya meningkatkan performa, auditor juga akan melakukan *impression management* untuk menghindarkan kesan buruk dirinya di mata supervisor. Oleh karena itu *expert power* diharapkan memiliki pengaruh positif terhadap *impression management*.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2b : *Expert Power* Berpengaruh Positif Terhadap *Impression Management*.

#### *Pengaruh Legitimate Power Terhadap Impression Management*

*Legitimate power* adalah *power* yang melekat pada peran posisi seseorang di organisasi. Hinkin dan Schriesheim (1989) dalam (Nurrahmat,2015) menyatakan bahwa *legitimate power* adalah kemampuan untuk memberikan rasa kewajiban dan tanggung jawab kepada orang lain. Supervisor memiliki *legitimate power* yang berasal dari surat tugas tim audit. Surat tugas itu memberi supervisor kekuasaan untuk memberi kritik dan perintah kepada auditor sesuai dengan penilaiannya. Auditor akan berusaha supaya tidak mendapatkan penilaian yang negatif pada saat reviu dan dampak negatif dari reviu. Selain dengan mempersiapkan materi reviu dengan baik, auditor juga dapat melakukan *impression management* untuk mengurangi dampak negatif dari reviu.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2c : *Legitimate Power* Berpengaruh Positif Terhadap *Impression Management*.

#### *Pengaruh Reward Power Terhadap Impression Management*

*Reward power* yang dimiliki supervisor akan membuat auditor berupaya memberikan kesan yang baik kepada supervisor. Auditor berpendapat bahwa jika supervisor memiliki kesan yang baik mengenai dirinya, supervisor akan cenderung lebih suka memberikan *reward* kepada auditor. Selain dengan melakukan *performance improvement*, kesan yang baik juga didapatkan dengan *impression management*.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2d : *Reward Power* Berpengaruh Positif Terhadap *Impression Management*.

#### *Pengaruh Coercive Power Terhadap Impression Management*

*Coercive power* seringkali memiliki pengaruh negatif terkait outcome organisasi (Carson et,al. 1993) dalam (Nurrahmat, 2015). *Coercive power* dapat mengganggu hubungan atasan dan bawahan karena adanya kemungkinan timbulnya rasa takut pada bawahan. Terkait hubungannya dengan *impression management*, ada dua kemungkinan. Kemungkinan pertama adalah auditor akan berupaya melakukan *impression management* untuk menghindari supervisor menggunakan *coercive power* terhadapnya. Kemungkinan berikutnya adalah auditor akan menghindari melakukan *impression management*. Perilaku kedua ini sesuai dengan *avoidance behavior*, yaitu bawahan lebih suka menghindari secara emosional supervisor yang dapat memberikan mereka hukuman. Penelitian Carson et,al. (1993) dalam (Nurrahmat,2015) mendukung kemungkinan kedua ini.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2e : *Coercive Power* Berpengaruh Negatif Terhadap *Impression Management*.

### **3. Metode Penelitian**

#### ***Lokasi Penelitian***

Penelitian ini akan dilakukan pada Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Provinsi Papua. Pemilihan Instansi yang dijadikan sebagai lokasi dalam penelitian ini berdasarkan fenomena pada latar belakang masalah, dimana dalam pelaksanaan audit, peran supervisor power dalam reviu audit untuk meningkatkan kinerja guna memenuhi standar audit dan kelengkapan kertas kerja pada Perwakilan BPKP Provinsi Papua.



### ***Populasi dan Sampel Penelitian***

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2006). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh auditor yang ada di Perwakilan BPKP Provinsi Papua sebanyak 84 orang. Namun dalam pelaksanaannya ditemui kendala hanya 60 auditor saja yang mengisi kuesioner, sedangkan 24 auditor lainnya belum masuk kantor karena masih menjalani cuti bersama.

### ***Jenis Data dan Sumber Data***

Jenis Data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu penelitian yang menguji hipotesis - hipotesis yang diambil dari tiap variabel penelitian dengan angka kemudian dilakukan analisis data. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber asli yang menjadi objek dalam penelitian ini.

### ***Definisi Operasional Variabel***

#### ***Referent Power***

*Referent power* adalah kemampuan untuk memberikan kepada orang lain (bawahan) rasa penerimaan pribadi dan persetujuan (Nurrahmat, 2015).

#### ***Expert Power***

*Expert power* adalah kemampuan untuk memberikan kepada orang lain (bawahan) informasi, skill dan keahlian (Nurrahmat, 2015).

#### ***Legitimate Power***

*Legitimate power* adalah kemampuan untuk memberikan kepada orang lain (bawahan) rasa tanggung jawab dan kewajiban (Nurrahmat, 2015).

#### ***Reward Power***

*Reward power* adalah kemampuan untuk memberikan kepada orang lain (bawahan) apa yang ia (bawahan) inginkan dan menghapus/mengurangi apa yang ia (bawahan) tidak inginkan (Nurrahmat, 2015).

#### ***Coercive Power***

*Coercive power* adalah kemampuan untuk memberikan kepada orang lain (bawahan) apa yang ia (bawahan) tidak inginkan dan, menghapus/mengurangi apa yang ia (bawahan) inginkan (Nurrahmat, 2015).

#### ***Performance Improvement***

Untuk auditor *performance improvement* adalah melakukan pekerjaan di atas yang minimal disyaratkan dan melakukan perilaku *self-management* yang mensyaratkan memonitor performa pribadi, mencari *feedback* yang tepat dan bekerja dalam sebuah perilaku disiplin untuk mendapat hasil yang lebih baik (Fedor & Ramsay, 2007).

#### ***Impression Management***

Untuk auditor *impression management* adalah sebagai sebuah upaya yang dilakukan individual untuk mengendalikan kesan orang lain terhadap individu tersebut (Robbins & Judge, 2007)

### ***Metode Analisis Data***

Alat analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software* WrapPLS 5.0.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### *Deskripsi Penelitian*

##### Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada kuisioner yang disebar pada 6 bidang adalah Auditor Pelaksana, Auditor Pelaksana Lanjutan, Auditor Penyelia, Auditor Pertama, Auditor Muda, Auditor Madya, dan Auditor Utama.

##### *Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)*

Ada 3 (tiga) kriteria teknik analisis data dengan WrapPLS untuk menilai Outer Model yaitu Uji Validitas Konvergen, Uji Validitas Diskriminan dan Uji Realibilitas.

- 1 Uji Validitas Konvergen**, ditujukan untuk memastikan bahwa kemungkinan indikator suatu konstruk masuk ke konstruk lainnya ialah rendah. Untuk dikatakan valid, nilai *factor loading* harus lebih dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2014), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.
- 2 Uji Validitas Diskriminan**, Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminat validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Dimana nilai AVE harus  $> 0,50$ .
- 3 Uji Reliabilitas**, *Composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* yang dikembangkan oleh Werta, Linn, dan Joreskog dan *Cronbach's Alpha*. Dimana nilai *composite reliability* yang baik apabila nilainya  $> 0,70$ .

##### A. Uji Validitas

Berdasarkan nilai *Output Combined Loading and Cross-Loading* diperoleh hasil bahwa hampir semua indikator telah memiliki nilai *loading factor*  $> 0,7$ . Indikator IM.4 menunjukkan nilai *loading factor* di bawah 0,5 sehingga harus dikeluarkan atau dihapuskan dari model.

**Tabel 1. Output Latent Variable Coefficients Sebelum Dihapus**

	RTP	EP	LP	RDP	CP	PI	IM
<b>R-squared</b>	-					0,080	0,414
<b>Adj. R- squared</b>						-0,006	0,360
<b>Composite Reliab</b>	0,856	0,935	0,943	0,927	0,899	0,830	0,792
<b>Cronbach's alpha</b>	0,772	0,913	0,925	0,901	0,858	0,707	0,672
<b>Avg. var. extrac</b>	0,588	0,744	0,769	0,718	0,644	0,571	0,439
<b>Full Collin. VIF</b>	1,488	3,123	3,517	1,254	1,497	1,855	1,410
<b>Q-squared</b>						0,552	0,429

Sumber : Data Primer Diolah (2019)

Dari tabel 1 menunjukkan konstruk - konstruk telah memiliki nilai AVE  $> 0,5$  yang artinya sudah baik, Sedangkan, indikator CP.4, IM.1, IM.3 dan IM.5 menunjukkan nilai *loading factor* kurang dari 0,7 namun masih di atas 0,5 sehingga indikator - indikator tersebut masih dapat dipertahankan dalam model. Pendapat yang dikemukakan oleh Hartono dan Abdillah (2009), dalam (Ghazali and Latan 2014), indikator dengan nilai *loading* di antara 0,5 – 0,7 dalam sebuah konstruk yang menunjukkan nilai AVE lebih dari 0,5 sebaiknya tidak dikeluarkan atau dihapus dari konstruk tersebut. Indikator CP.4, IM.1, IM.3 dan IM.5 tetap dipertahankan dalam model karena nilai AVE dari konstruk CP.4, IM.1, IM.3 dan IM.5 masih di atas 0,5.

Berdasarkan uraian di atas dan didasarkan atas hasil pengolahan data ulang setelah dilakukan koreksi dengan menghapus indikator - indikator dengan nilai *loading factor* di bawah 0,5, maka hasil pengolahan ulang untuk melihat nilai AVE ada pada tabel 4.14 di bawah ini:

**Tabel 2. Output Latent Variable Coefficients Setelah Penghapusan Indikator**

	RTP	EP	LP	RDP	CP	PI	IM
<b>R-squared</b>						0,076	0,384
<b>Adj. R- squared</b>						0,010	0,328
<b>Composite Reliab</b>	0,856	0,935	0,943	0,927	0,899	0,904	0,804
<b>Cronbach's alpha</b>	0,772	0,913	0,925	0,901	0,858	0,867	0,672
<b>Avg. var. extrac</b>	0,588	0,744	0,769	0,718	0,644	0,654	0,512
<b>Full Collin. VIF</b>	1,451	3,102	3,526	1,272	1,505	1,878	1,375
<b>Q-squared</b>						0,563	0,389

Sumber : Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan hasil pengujian ulang setelah dilakukan penghapusan atas beberapa indikator yang tidak memenuhi kriteria, diperoleh hasil bahwa nilai AVE untuk semua konstruk dalam model mengalami peningkatan dengan nilai di atas 0,5. Hal ini mengartikan bahwa konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen.

Untuk pengujian validitas diskriminan dapat dilihat melalui dua metode. Pertama, dengan melihat nilai *loading* ke konstruk lainnya, dan kedua, dengan melihat nilai akar AVE.

**Tabel 3. Coefficient Among Latent Variable**

	RTP	EP	LP	RDP	CP	PI	IM
<b>R-squared</b>	(0,767)	0,205	0,144	-0,086	0,261	0,107	0,360
<b>Adj. R- squared</b>	0,205	(0,862)	0,798	0,301	-0,329	0,615	0,182
<b>Composite Reliab</b>	0,144	0,798	(0,877)	0,394	-0,440	0,586	0,145
<b>Cronbach's alpha</b>	-0,086	0,301	0,394	(0,848)	-0,112	0,201	-0,143
<b>Avg. var. extrac</b>	0,261	-0,329	-0,440	-0,112	(0,802)	-0,230	-0,082
<b>Full Collin. VIF</b>	0,107	0,615	0,586	0,201	-0,230	(0,809)	0,334
<b>Q-squared</b>	0,360	0,182	0,145	-0,143	-0,082	0,334	(0,716)

Sumber : Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan pengujian validitas diskriminan dengan dua metode seperti (Lampiran 4.3) dan tabel 4.15 dapat disimpulkan bahwa kriteria validitas diskriminan telah terpenuhi. Hal tersebut ditunjukkan dengan korelasi konstruk dengan setiap indikator lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, serta nilai akar kuadrat AVE yang lebih besar dari koefisien korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

### **Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Tahap berikutnya adalah melakukan evaluasi structural (*inner model*) dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan dengan melihat nilai *adjusted R-square* untuk

setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural, kemudian test untuk menguji  $Q^2$  *predictive relevance* dan *goodness of fit* (GoF).

### ***Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis***

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran dugaan penelitian atau hipotesis. Hasil korelasi antar konstruk diukur dengan melihat *path coefficients* dan tingkat signifikansinya. Tingkat signifikansi yang dipakai dalam penelitian ini adalah 5%. Hipotesis akan diterima jika nilai  $p < 0,05$ .

Dari hasil output Wrap-PLS 5.0 dapat secara ringkas dilihat pada hasil uji hipotesis penelitian pada tabel 4 di bawah ini:

**Tabel 4. Hasil Output Path Coefficients Model Indirect and Total Effects**

<b>Variabel</b>	<b>Path Coefficients</b>	<b>P value</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Referent Power</i> terhadap <i>Performance Improvement</i>	-0.231	0.028	Diterima
<i>Referent Power</i> terhadap <i>Impresi Manajemen</i>	0.305	0.005	Diterima
<i>Expert Power</i> terhadap <i>Performance Improvement</i>	0.164	0.092	Ditolak
<i>Expert Power</i> terhadap <i>Impresi Manajemen</i>	-0.158	0.101	Ditolak
<i>Legitimate Power</i> terhadap <i>Performance Improvement</i>	0.035	0.392	Ditolak
<i>Legitimate Power</i> terhadap <i>Impresi Manajemen</i>	0.082	0.257	Ditolak
<i>Reward Power</i> terhadap <i>Performance Improvement</i>	-0.600	<0.001	Diterima
<i>Reward Power</i> terhadap <i>Impresi Manajemen</i>	0.787	<0.001	Diterima
<i>Coercive Power</i> terhadap <i>Performance Improvement</i>	-0.506	<0.001	Diterima
<i>Coercive Power</i> terhadap <i>Impresi Manajemen</i>	-0.354	0.001	Diterima

Sumber : Data Primer Diolah (2019)

Dari ringkasan hasil penelitian pada tabel 4. di atas terlihat bahwa 6 (enam) hipotesis telah terdukung dan 4 (empat) hipotesis lainnya tidak terdukung karena nilai P pada hipotesis tersebut masing - masing berada di atas nilai kriteria hipotesis yang diterima yaitu  $< 0,05$ .

### ***Pengaruh Referent Power Terhadap Performance Improvement***

Pengujian hipotesis H1a yang menyatakan bahwa *referent power* memiliki hasil negatif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *performance improvement* dapat diterima dan terbukti benar dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P Values* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari Hasil pengujian diatas, terlihat nilai *Path coefficients* pengaruh *referent power* terhadap *performance improvement* adalah sebesar -0,231 dan signifikan pada 0,028 lebih kecil dari  $P < 0,05$  atau 5%, sehingga hipotesis yang diajukan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Fedor & Ramsay, 2007). Dalam penelitiannya, Fedor & Ramsay (2007) juga membuktikan bahwa *referent power* memiliki pengaruh positif terhadap *performance improvement* dan Fedor & Ramsay (2007) juga menyatakan secara umum *referent power* dianggap sebagai *power* yang positif terkait *performance improvement* (Fedor & Ramsay, 2007).

### **Pengaruh *Expert Power* Terhadap *Performance Improvement***

Pengujian hipotesis H1b yang menyatakan bahwa *expert power* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *performance improvement*, dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P Values* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari Hasil pengujian diatas, terlihat nilai *Path coefficients* adalah sebesar 0,164 dan tidak signifikan pada 0,092 lebih besar dari  $P < 0,05$  atau 5%, sehingga hipotesis yang diajukan **ditolak**.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Januarti & Ghozali (2013) di mana *expert power* berpengaruh positif pada *performance improvement*. Hasil dari penelitian ini pula tidak mendukung *Control theory* yang dikembangkan (Wiener, 1948) dalam (Nurrahmat, 2015), yang mana dapat diaplikasikan pada perilaku auditor pada saat reвью audit dilaksanakan. Standar/referensi adalah keadaan yang diinginkan auditor, yaitu pelaksanaan langkah audit yang sesuai dengan standar, penyusunan kertas kerja yang baik dan penyusunan laporan sesuai standar serta hasil reвью yang baik dari supervisor.

Pertanyaan dan nilai yang diperoleh dari kuisisioner di mana menunjukkan nilai rata – rata terendah yaitu dengan skor 4,20 yang terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 4 ternyata di mana hasil menunjukkan bahwa supervisor ini dapat memberikan saya pengetahuan teknis yang diperlukan, jadi pengetahuan teknis yang dimiliki supervisor tidak dapat sepenuhnya diterapkan dilapangan atau minimnya pengetahuan auditor terhadap pengetahuan teknis yang baru dalam melaksanakan program kerja audit. Nilai terendah kedua dengan skor 4,25 terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 2 bahwa supervisor ini dapat berbagi pengalaman dengan saya, ternyata pengalaman yang dimiliki oleh supervisor tidak dapat seluruhnya diterapkan dilapangan karena sudah berbeda situasi dan kondisinya. Nilai terendah ketiga dengan skor 4,26 terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 3 bahwa supervisor ini dapat memberikan saya saran yang berhubungan dengan pekerjaan, namun untuk penugasan audit yang pedomannya telah ditentukan dari kantor pusat, maka langkah kerja yang harus dilaksanakan harus mengacu pada pedoman tersebut. Sehingga hasil penelitian yang diperoleh bahwa *expert power* tidak berpengaruh terhadap *performance improvement*

### **Pengaruh *Legitimate Power* Terhadap *Performance Improvement***

Pengujian hipotesis H1c yang menyatakan bahwa *legitimate power* tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *performance improvement* dapat diterima dan terbukti benar dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P Values* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari Hasil pengujian diatas, terlihat nilai *Path coefficients* pengaruh *legitimate power* terhadap *performance improvement* adalah sebesar 0,035 dan tidak signifikan pada 0,392 lebih besar dari  $P < 0,05$  atau 5%, sehingga hipotesis yang diajukan **ditolak**.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak berpengaruhnya *legitimate power* terhadap *performance improvement* karena pertanyaan dan data yang diperoleh dari kuisisioner di mana menunjukkan nilai rata – rata terendah yaitu dengan skor 4,16 yang terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 1 di mana menunjukkan bahwa supervisor membuat saya merasa memiliki komitmen yang harus dicapai, tapi seringkali standar capaian pekerjaan yang diharapkan oleh supervisor terlalu tinggi dibandingkan dengan kemampuan dan komitmen yang sudah disepakati dalam program kerja audit. Nilai terendah kedua dengan skor 4,23 terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 4 yakni supervisor membuat saya menyadari bahwa saya memiliki tugas-tugas yang harus diselesaikan, saat melaksanakan tugas terkadang diminta

untuk melaksanakan tugas tambahan diluar lingkup penugasan yang memakan waktu. Nilai terendah ketiga dengan skor 4,25 terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 2 yakni supervisor membuat saya merasa harus mencapai standar pekerjaan, dimana saat proses reuiu langkah audit yang telah dilaksanakan dirasakan kurang sehingga tim audit harus kembali lagi kelapangan untuk melaksanakan langkah kerja tambahan. Sehingga hasil penelitian ini tidak dapat memperkuat penelitian dari Januarti & Ghozali (2013) di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *legitimate power* tidak berpengaruh terhadap *performance improvement*.

### **Pengaruh Reward Power Terhadap Performance Improvement**

Pengujian hipotesis H1d menunjukkan bahwa *reward power* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *performance improvement*, dimana nilai *Path coefficients* sebesar -0,600 dengan *p-value* <0,001 atau lebih kecil dari  $P > 0,05$  atau 5% sehingga hipotesis yang diajukan diterima.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh *reward power* terhadap *performance improvement* dari pertanyaan dan nilai yang diperoleh dari kuisisioner di mana menunjukkan nilai rata – rata terendah yaitu dengan skor 3,83 yang terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 2 di mana menunjukkan bahwa supervisor dapat mempengaruhi penentuan penugasan, jadi karena terbatasnya jumlah tenaga auditor sehingga proses penentuan penugasan tidak tergantung pada prestasi atau kompetensi tenaga auditor lebih ditentukan oleh ketersediaan tenaga pada saat dibutuhkan, hal tersebut sangat memotivasi auditor untuk melakukan pekerjaan di atas yang minimal disyaratkan, sehingga hasil penelitian ini dapat memperkuat penelitian dari Nurrahmat,2015) di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *reward power* berpengaruh positif terhadap *performance improvement*.

### **Pengaruh Coercive Power Terhadap Performance Improvement**

Pengujian Hipotesis H1e menunjukkan bahwa *coercive power* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *performance improvement*, dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P Values* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari Hasil pengujian diatas, terlihat nilai *Path coefficients* adalah sebesar -0,506 dengan *p-value* <0,001 atau lebih kecil dari  $P > 0,05$  atau 5%, sehingga hipotesis yang diajukan diterima.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa berpengaruhnya *coercive power* terhadap *performance improvement* dalam penelitian ini karena pertanyaan dan nilai yang diperoleh dari kuisisioner di mana menunjukkan nilai rata – rata tertinggi yaitu dengan skor 2,78 yang terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 1 di mana menunjukkan bahwa supervisor ini dapat membuat pekerjaan saya menjadi lebih sulit, dalam penugasan, pengembangan audit program yang dipaksakan sering tidak dapat dilaksanakan dilapangan, hal ini mengakibatkan simpulan audit yang diperoleh tidak seperti yang diharapkan oleh supervisor, sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Januarti & Ghozali (2013) dan Fedor & Ramsay (2007) di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *coercive power* berpengaruh negatif terhadap *performance improvement*.

### **Pengaruh Referent Power Terhadap Impression Management**

Pengujian hipotesis H2a yang menyatakan bahwa pengawasan internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *impression management*, dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P Values* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari Hasil pengujian diatas, terlihat nilai *Path coefficients* adalah sebesar 0,305 dan signifikan pada 0,005 lebih kecil dari  $P < 0,05$  atau 5%, sehingga hipotesis yang diajukan diterima.

Hal ini juga di dukung dengan pertanyaan dan nilai yang diperoleh dari kuisisioner di mana menunjukkan nilai rata – rata tertinggi yaitu dengan skor 3,98 yang terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 2 di mana menunjukkan bahwa supervisor ini membuat saya

merasa bahwa saya harus berkomitmen untuk bertemu, dengan menepati jadwal capaian yang harus diselesaikan sesuai dengan komitmen yang telah disepakati di dalam program audit hal ini membuat kesan supervisor menjadi baik terhadap kinerja auditor sehingga hasil penelitian ini dapat memperkuat penelitian dari Fedor & Ramsay (2007) di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *referent power* berpengaruh positif terhadap *impression management*.

### **Pengaruh *Expert Power* Terhadap *Impression Management***

Pengujian Hipotesis H2b menunjukkan bahwa *expert power* memiliki pengaruh negative terhadap *impression management*, dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P Values* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari Hasil pengujian diatas, terlihat nilai *Path coefficients* adalah sebesar -0,158 dengan p-value 0,101 atau lebih besar dari  $P > 0,05$  atau 5%, sehingga hipotesis yang diajukan **ditolak**.

Pertanyaan dan nilai yang diperoleh dari kuisisioner di mana menunjukkan nilai rata – rata terendah yaitu dengan skor 4,20 yang terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 4 ternyata di mana hasil menunjukkan bahwa supervisor ini dapat memberikan saya pengetahuan teknis yang diperlukan, tetapi dengan banyaknya pengetahuan teknis yang diberikan kepada anggota tim bila terkait dengan pengetahuan teknis yang sudah seharusnya dimiliki oleh anggota tim maka hal tersebut dapat memberikan kesan yang tidak baik terhadap anggota tim. Nilai terendah kedua dengan skor 4,25 terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 2 yakni supervisor ini dapat berbagi pengalaman dengan saya, bahwa tidak seluruh pengalaman yang dimiliki supervisor dapat diimplementasikan. Nilai terendah ketiga dengan skor 4,26 terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 3 yakni supervisor ini dapat memberikan saya saran yang berhubungan dengan pekerjaan, terkadang saran yang diberikan terkait teknis audit melebar diluar lingkup penugasan. Sehingga hasil penelitian yang diperoleh bahwa *expert power* berpengaruh negatif terhadap *impression management*.

### **Pengaruh *Legitimate Power* Terhadap *Impression Management***

Pengujian Hipotesis H2c menunjukkan bahwa *legitimate power* tidak memiliki pengaruh terhadap *impression management*, dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P Values* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari Hasil pengujian diatas, terlihat nilai *Path coefficients* adalah sebesar 0,082 dengan p-value 0,257 atau lebih besar dari  $P > 0,05$  atau 5%, sehingga hipotesis yang diajukan **ditolak**.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak berpengaruhnya *legitimate power* terhadap *impression management* karena pertanyaan dan data yang diperoleh dari kuisisioner di mana menunjukkan nilai rata – rata terendah yaitu dengan skor 4,16 yang terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 1 di mana menunjukkan bahwa supervisor membuat saya merasa memiliki komitmen yang harus dicapai, tetapi dalam beberapa kasus ada anggota tim yang mempunyai permasalahan pribadi sehingga tidak fokus terhadap pekerjaan yang harus diselesaikan sehingga menimbulkan kesan yang buruk terhadap anggota tim tersebut. Nilai terendah kedua dengan skor 4,23 terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 4 yakni supervisor membuat saya menyadari bahwa saya memiliki tugas-tugas yang harus diselesaikan, permintaan untuk melaksanakan tugas tambahan diluar lingkup penugasan yang memakan waktu, tentu akan memberikan kesan yang kurang baik. Nilai terendah ketiga dengan skor 4,25 terdapat pada pertanyaan kuisisioner dengan indikator nomor 2 yakni supervisor membuat saya merasa harus mencapai standar pekerjaan, pemberian langkah kerja tambahan diluar lingkup penugasan akan memberikan kesan yang kurang baik. Sehingga hasil penelitian ini tidak dapat memperkuat penelitian dari Januarti & Ghozali (2013) di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *legitimate power* tidak berpengaruh terhadap *impression management*.

### **Pengaruh *Reward Power* Terhadap *Impression Management***

Pengujian Hipotesis H2d menunjukkan bahwa *reward power* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *impression management*, dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P Values* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari Hasil pengujian diatas, terlihat nilai *Path coefficients* adalah sebesar 0,787 dengan p-value <0,001 atau lebih kecil dari  $P > 0,05$  atau 5%, sehingga hipotesis yang diajukan diterima.

Berpengaruhnya *reward power* terhadap *impression management* diketahui berdasarkan pertanyaan dan nilai yang diperoleh dari kuisioner di mana menunjukkan nilai rata – rata terendah yaitu dengan skor 3,83 yang terdapat pada pertanyaan kuisioner dengan indikator nomor 2 di mana menunjukkan bahwa supervisor dapat mempengaruhi penentuan penugasan, jadi proses penentuan penugasan terhadap seseorang tidak hanya ditentukan oleh prestasi maupun komitmen namun juga ditentukan oleh ketersediaan tenaga pada saat dibutuhkan, sehingga hasil penelitian ini dapat memperkuat penelitian dari Nurrahmat,2015) di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *reward power* berpengaruh positif terhadap *impression management*

### **Pengaruh *Coercive Power* Terhadap *Impression Management***

Pengujian Hipotesis H2e menunjukkan bahwa *coercive power* tidak memiliki pengaruh terhadap *impression management*, dimana hasilnya dibuktikan dari hasil *Output Path Coefficients and P Values* yang menggambarkan penyajian hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai p. Dari Hasil pengujian diatas, terlihat nilai *Path coefficients* adalah sebesar -0,354 dengan p-value 0,001 atau lebih kecil dari  $P > 0,05$  atau 5%, sehingga hipotesis yang diajukan diterima.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa berpengaruhnya *coercive power* terhadap *impression management* karena pertanyaan dan nilai yang diperoleh dari kuisioner di mana menunjukkan nilai rata – rata terendah yaitu dengan skor 2,78 yang terdapat pada pertanyaan kuisioner dengan indikator nomor 1 di mana menunjukkan bahwa supervisor ini dapat membuat pekerjaan saya menjadi lebih sulit, tetapi kendala yang terjadi dalam penugasan, dengan bantuan supervisor dan diskusi dengan tim audit yang lain, bisa mendapat hasil yang lebih baik, dengan demikian kesulitan itu dapat dilalui dengan baik sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Januarti & Ghozali (2013) dan Fedor & Ramsay (2007) di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *coercive power* tidak memiliki pengaruh terhadap *impression management*.

### **Pengujian Tambahan**

Pengujian tambahan dilakukan untuk melihat korelasi antara *Performance Improvement* dengan *Impresi Management*. Pada penelitiannya mengenai respon auditor, Fedor & Ramsay (2007) membedakan dasar tipe *supervisor power* menjadi dua kategori yaitu pertama, *power* formal yang didasarkan pada posisi seseorang dalam sebuah organisasi. *Power* formal berasal dari kemampuan untuk memaksa atau memberikan *reward* atau otoritas formal (*coercive, reward, dan legitimate*). Kedua, *power* individu atau perorangan yang datang dari karakteristik individu yang unik mereka (*expert dan referent*). Perbedaan dalam dimensi *power* dapat secara signifikan memotivasi respon yang berbeda dari bawahan. Baik *power* formal maupun *power* individu memiliki pengaruh terhadap *Performance Improvement* maupun terhadap *Impresi Management*. Sedangkan antara *performance improvement* dan *impression management* tidak terdapat korelasi, karena antara kedua variable dependen tersebut tidak menunjukkan adanya hubungan linear.



## 5. Kesimpulan

### Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, hipotesis dan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Referent Power* berpengaruh positif terhadap *performance improvement*. Artinya dengan komitmen yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan berakibat meningkatnya kinerja auditor,
2. *Expert Power* tidak berpengaruh terhadap *performance improvement*. Artinya, pengetahuan teknis yang dimiliki supervisor tidak dapat sepenuhnya diterapkan dilapangan atau minimnya pengetahuan auditor terhadap pengetahuan teknis yang baru dalam melaksanakan program kerja audit. Selain itu, untuk penugasan audit yang pedomannya telah ditentukan dari kantor pusat, maka langkah kerja yang harus dilaksanakan mengacu pada pedoman tersebut, walau dimungkinkan untuk melakukan penajaman.
3. *Legitimate Power* tidak berpengaruh terhadap *performance improvement*. Artinya, seringkali standar capaian pekerjaan yang diharapkan oleh supervisor terlalu tinggi dibandingkan dengan kemampuan dan komitmen yang sudah disepakati dalam program kerja audit. Selain itu saat melaksanakan tugas terkadang diminta untuk melaksanakan tugas tambahan diluar lingkup penugasan yang memakan waktu. dan saat proses reviu langkah audit yang telah dilaksanakan dirasakan kurang sehingga tim audit harus kembali lagi kelapangan untuk melaksanakan langkah kerja tambahan.
4. *Reward Power* berpengaruh positif terhadap *performance improvement*. Artinya, jadi karena terbatasnya jumlah tenaga auditor sehingga proses penentuan penugasan tidak tergantung pada prestasi atau kompetensi tenaga auditor namun lebih ditentukan oleh ketersediaan tenaga pada saat dibutuhkan, hal tersebut sangat memotivasi auditor untuk melakukan pekerjaan di atas yang minimal disyaratkan.
5. *Coercive Power* berpengaruh negative terhadap *performance improvement*. Artinya dalam penugasan, pengembangan audit program yang dipaksakan sering tidak dapat dilaksanakan dilapangan, hal ini mengakibatkan simpulan audit yang diperoleh tidak seperti yang diharapkan oleh supervisor.
6. *Referent Power* berpengaruh positif terhadap *impression management*. Artinya dengan menepati capaian yang harus diselesaikan sesuai dengan komitmen yang telah disepakati di dalam program audit, hal ini membuat kesan supervisor menjadi baik terhadap kinerja auditor.
7. *Expert Power* tidak berpengaruh *impression management* Artinya, dengan banyaknya pengetahuan teknis yang diberikan kepada anggota tim bila terkait dengan yang pengetahuan teknis yang sudah seharusnya dimiliki oleh anggota tim maka hal tersebut dapat memberikan kesan yang tidak baik terhadap anggota tim. Selain itu, tidak seluruh pengalaman yang dimiliki supervisor dapat diimplementasikan. dan terkadang saran yang diberikan terkait teknis audit melebar diluar lingkup penugasan.
8. *Legitimate Power* tidak berpengaruh terhadap *impression management*. Artinya, dalam beberapa kasus ada anggota tim yang mempunyai permasalahan pribadi sehingga tidak fokus terhadap pekerjaan yang harus diselesaikan sehingga menimbulkan kesan yang buruk terhadap anggota tim tersebut. Selain itu tidak seluruh pengalaman yang dimiliki supervisor dapat diimplementasikan. dan terkadang saran yang diberikan terkait teknis audit melebar diluar lingkup penugasan.
9. *Reward Power* berpengaruh positif terhadap *impression management*. Artinya, proses penentuan penugasan, perolehan kesempatan diklat, promosi terhadap seseorang, yang ditetapkan oleh pimpinan, dapat dipengaruhi oleh prestasi maupun komitmen auditor.

10. *Coercive Power* tidak berpengaruh terhadap *impression management*. Artinya kendala yang terjadi dalam penugasan, dengan bantuan supervisor dan diskusi dengan tim audit yang lain, bisa mendapat hasil yang lebih baik, dengan demikian kesulitan itu dapat dilalui dengan baik
11. Tidak terdapat korelasi antara *performance improvement* dan *impression management*, karena antara kedua variable dependen tersebut tidak menunjukkan adanya hubungan linear.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini berupa metode yang peneliti gunakan merupakan penelitian survey dengan penyebaran kuisioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan sehingga penelitian tidak dapat dikonfirmasi dan dijelaskan detail sesuai dengan keadaan sebenarnya.

### **Saran**

Saran - saran yang dapat disampaikan oleh penulis sebagai hasil dari penelitian, pembahasan, kesimpulan serta keterbatasan diatas. Harapan penulis dalam penelitian ini dapat membantu memberikan nilai lebih pada penelitian selanjutnya. Membantu dalam menjabarkan aspek - aspek lain yang berpengaruh terhadap *performance improvement* dan *impression management*:

1. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas penelitian bukan hanya terbatas pada BPKP Provinsi Papua, tetapi juga membandingkan atau meneliti di Institusi Pengawasan Pemerintah lainnya atau Eksternal Auditor Pemerintah.
2. Bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian sejenis, dapat diperluas dengan wawancara atau pertanyaan lisan sehingga penelitian tidak dapat dikonfirmasi dan dijelaskan detail sesuai dengan keadaan sebenarnya, serta menggunakan variable *reward power* yang digunakan sebagai variable moderasi.
3. Bagi BPKP Provinsi Papua disarankan
  - a) Sebaiknya supervisor mengkomunikasikan sejak awal penugasan tentang standar pekerjaan yang diharapkan dan bila standar pekerjaan yang telah disepekatif dirasakan kurang maka harus di revisi dalam rentang waktu penugasan serta mengacu pada pedoman penugasan, walau dimungkinkan untuk melakukan penajaman.
  - b) Supervisor dapat memberikan reuiu dan saran yang diberikan terkait teknis audit tidak melebar diluar lingkup penugasan secara berkala setiap hari sebelum tim audit berangkat ke tempat tugas dan sore hari menanyakan hasilnya setelah tim audit pulang dari tempat tugas.
  - c) Supervisor dapat memberikan usulan kepada pimpinan terkait individu yang memerlukan diklat kompetensi, guna menjembatani *gap* pengetahuan yang ada pada tim audit terhadap pelaksanaan tugas.
  - d) Supervisor melakukan pendekatan secara personal kepada anggota tim yang mempunyai masalah pribadi dan bila memungkinkan membantu penyelesaiannya sehingga tim bisa lebih fokus dalam melaksanakan tugasnya.

### Daftar Pustaka

- Andrew P. Marunduh. 2016. “Pengaruh Diskusi Verbal Dalam Review Kertas Kerja Audit, Pengalaman Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Bpk Ri Perwakilan Sulawesi Utara.”  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/goodwill/article/view/13561/13147>.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Pt. Rineka Cipta.
- Averina, Monika, And Ranto P Sihombing. 2013. “Pengaruh Diskusi Review Kertas Kerja Audit Terhadap Motivasi Dan Kinerja Auditor Pada Kap Di Semarang.” *Jurnal Akuntansi Bisnis* 12 (23): 71–97. <http://journal.unika.ac.id/index.php/jab/article/view/425>.
- Dacin, T. Goodstein, J. Scott, W.R. 2002. “Institutional Theory And Institutional Change : Introductionto The Special Research Forum.” *Academy Of Management Journal* 45(1): 45–56.
- Dian Indah Hayati. 2016. “Pengaruh Good Corporate Governance (Gcg) Terhadap Manajemen Kesan Studi Empiris Pada Perusahaan Bursa Efek Indonesia Tahun 2016.”
- Dimaggio, P. J. Dan W. W. Powell. 1983. N.D. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields.” *American Sociological Review* 48 (2): 147–160.
- Fedor Donald B, And 2007 Ramsay Robert J. 2007. “Effects Of Supervisor Power On Preparers Responses To Audit Review: A Field Study.” *Behavioral Research In Accounting* 19: 91–105.  
<https://doi.org/http://aaapubs.org/loi/bria>.
- Ghozali, Imam, And Hengky Latan. 2014. *Partial Least Squares Konsep, Metode Dan Aplikasi Menggunakan Program Warppls 5.0*. Third. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Januarti, Indira, And Imam Ghozali. 2013. “Supervisor Power And Auditor Experience Influencing Auditor S Response” 4 (2): 8–19.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/580e/E8e8db1ec4d5a95ddaf3b91ac16ec4c1ad98.pdf>  
<https://pdfs.semanticscholar.org/580e/E8e8db1ec4d5a95ddaf3b91ac16ec4c1ad98.pdf>.
- Jupri Pabeno. 2016. “Determinan Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Sektor Publik.” *Akuntansi & Keuangan Daerah Volume* 11 Nomor 1: 13–28.
- Luneto Abdul Razak, Hendra Gunawan Dan Pupung Purnama Sari. 2015. “Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Perilaku Keberagamaan Terhadap Kinerja Auditor (Pada Kantor Akuntansi Publik Di Kota Bandung).” <http://eprints.ums.ac.id>.
- Nurrahmat. 2015. “Pengaruh Supervisor Power Terhadap Respon Auditor Pada Pemeriksa Bpk Ri.” In *Skripsi*. Semarang. [http://eprints.undip.ac.id/45454/1/01\\_Nurrahmat.pdf](http://eprints.undip.ac.id/45454/1/01_Nurrahmat.pdf).
- Robbins Sp Dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*,. Empat,. Jakarta.: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business : A Skill Building Aproach*. New York - Usa: John Wiley And Sons, Inc.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.