

BAB V

PENUTUP

1.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk memahami secara empiris determinan kepuasan kerja auditor Inspektorat Daerah di wilayah Provinsi Sumatera Barat dengan motivasi pelayanan publik sebagai variabel mediasi. Berdasarkan pengujian terhadap 165 auditor Inspektorat Daerah Tipe A di Sumatera Barat menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* dengan SmartPLS 4, diperoleh temuan bahwa dari sepuluh hipotesis yang diajukan, empat hipotesis mendapatkan dukungan empiris, sementara enam hipotesis lainnya tidak didukung oleh hasil pengujian. maka kesimpulan penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut.

1. Terhadap pengaruh langsung dari ketiga variabel anteseden terhadap kepuasan kerja auditor, penelitian ini mengungkapkan peran yang bervariasi. Desain pekerjaan ternyata tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung, sehingga desain pekerjaan belum menjadi pemicu utama kepuasan kerja bagi auditor Inspektorat Daerah Tipe A di Sumatera Barat. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional terbukti memberikan dampak positif yang signifikan. Menariknya, persepsi dukungan organisasional muncul sebagai prediktor terkuat dibandingkan variabel lainnya. Secara keseluruhan, hasil ini

mengindikasikan bahwa bagi auditor, kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh pertukaran yang bersifat material dan simbolik dengan organisasi serta kualitas hubungan dengan pimpinan, dibandingkan oleh aspek intrinsik pekerjaan itu sendiri.

2. Terkait dengan determinan motivasi pelayanan publik, penelitian ini menemukan bahwa desain pekerjaan memiliki pengaruh paling dominan. Hal ini menunjukkan bahwa variasi keterampilan, kebermaknaan tugas, serta otonomi pekerjaan merupakan pemicu terkuat bagi tumbuhnya motivasi melayani publik. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan, yang mengisyaratkan bahwa gaya kepemimpinan harian belum cukup kuat untuk mengubah identitas profesional auditor yang sudah memiliki motivasi melayani sejak awal. Sementara itu, persepsi dukungan organisasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi pelayanan publik auditor dibentuk secara dominan oleh desain pekerjaan dan didukung secara moderat oleh dukungan organisasi, namun belum cukup digerakkan oleh kepemimpinan transformasional sebagai faktor tunggal.
3. Terhadap pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja, penelitian ini tidak mendukung hipotesis ketujuh. Motivasi pelayanan publik ternyata tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja auditor Inspektorat Daerah Tipe A Sumatera Barat. Temuan ini bermakna bahwa bagi auditor yang sudah memiliki motivasi pelayanan publik rata-rata di atas 84 persen, peningkatan motivasi tersebut tidak lagi menambah

variasi kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan sifat motivasi pelayanan publik yang cenderung menetap (*trait-like*) pada populasi auditor fungsional.

4. Terkait dengan peran mediasi motivasi pelayanan publik, ketiga hipotesis mediasi yang diuji tidak terbukti, baik pada jalur desain pekerjaan, kepemimpinan transformasional, maupun persepsi dukungan organisasional menuju kepuasan kerja, motivasi pelayanan publik tidak berhasil menjadi variabel perantara. Dengan demikian, motivasi pelayanan publik tidak berfungsi memediasi pengaruh variabel-variabel anteseden tersebut terhadap kepuasan kerja auditor. Secara struktural, kegagalan mediasi ini terjadi karena jalur dari motivasi pelayanan publik menuju kepuasan kerja tidak terbentuk, meskipun pada dua dari tiga jalur mediasi, pengaruh dari anteseden ke motivasi pelayanan publik sebenarnya bekerja secara signifikan.

Pada intinya, bagi auditor Inspektorat Daerah Tipe A di Sumatera Barat, cara paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan memperkuat dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional. Sementara itu, desain pekerjaan lebih berperan membangun motivasi pelayanan publik, meski tidak berpengaruh langsung pada kepuasan kerja. Meskipun penting bagi identitas profesi, motivasi pelayanan publik ternyata tidak menjadi jembatan (*mediator*) menuju kepuasan kerja bagi auditor di sini. Dari sepuluh hipotesis, empat terbukti dan enam tidak terbukti. Ini bukanlah sebuah kegagalan, melainkan masukan berharga untuk mengembangkan model yang lebih relevan bagi fungsional auditor di Indonesia.

1.2 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian memberikan beberapa implikasi penting bagi pimpinan Inspektorat Daerah Tipe A di Sumatera Barat. Berdasarkan seluruh temuan penelitian ini, kami menyarankan agar strategi peningkatan kepuasan kerja auditor difokuskan pada empat langkah prioritas utama yang perlu diterapkan secara bertahap, sebagai berikut:

1. Penguatan Persepsi Dukungan Organisasional

Persepsi Dukungan Organisasional (PDO) terbukti menjadi variabel dengan pengaruh langsung paling kuat terhadap kepuasan kerja auditor. Namun, analisis deskriptif menunjukkan bahwa dimensi kesejahteraan dan apresiasi masih relatif lemah, khususnya pada indikator kepedulian terhadap kesejahteraan. Kesenjangan ini menandakan bahwa meskipun PDO memiliki efek dominan secara statistik, dimensi caring dan nurturing belum sepenuhnya dirasakan auditor dalam praktik sehari-hari.

Untuk mengoptimalkan peran PDO, pimpinan Inspektorat Daerah Tipe A Sumatera Barat perlu meningkatkan program kesejahteraan melalui perbaikan tunjangan kinerja, perluasan jaminan kesehatan, serta penyediaan fasilitas kerja yang nyata. Selain itu, mekanisme penghargaan harus dirancang lebih transparan dan berbasis kinerja, disertai dengan penyelenggaraan recognition ceremony bagi auditor berprestasi. Dialog karier yang dilakukan secara berkala juga penting agar auditor merasa aspirasinya diperhatikan secara personal. Di sisi lain, pembinaan suportif bagi auditor yang melakukan kesalahan prosedural perlu diperkuat, sehingga dimensi caring benar-benar hadir dalam keseharian kerja. Dengan

langkah-langkah tersebut, efek dominan PDO dapat dimaksimalkan sekaligus meningkatkan kepuasan kerja auditor secara berkelanjutan.

2. Penguatan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja auditor, namun analisis deskriptif menunjukkan bahwa dimensi *individualized consideration* masih relatif lemah. Hal ini terlihat dari rendahnya skor pada indikator kemampuan mendengarkan keluhan personal dan perhatian terhadap pengembangan karier. Temuan ini menandakan bahwa pengaruh kepemimpinan masih dapat ditingkatkan melalui perbaikan aspek personal. Oleh karena itu, pimpinan disarankan untuk melakukan dialog personal secara terjadwal dengan auditor, khususnya Auditor Ahli Pertama dan Auditor Muda yang merupakan kelompok mayoritas. Selain itu, perlu disediakan program mentoring terstruktur dari auditor senior kepada auditor muda, serta penyampaian umpan balik kinerja secara individual agar lebih bermakna. Pimpinan juga perlu memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan auditor, terutama bagi 68% auditor perempuan dengan 80% di antaranya sudah menikah, sehingga kepemimpinan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan personal dan profesional auditor. Dengan langkah-langkah tersebut, dimensi *individualized consideration* akan lebih optimal dalam mendukung kepuasan kerja.

3. Penyempurnaan Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan dalam penelitian ini tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi tetap menjadi faktor penting karena berperan sebagai pemicu utama motivasi pelayanan publik. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator otonomi memiliki skor relatif rendah. Karena motivasi pelayanan publik tidak berfungsi sebagai mediator menuju kepuasan, maka perbaikan desain pekerjaan sebaiknya diposisikan sebagai investasi jangka panjang untuk memperkuat identitas profesional auditor, bukan sebagai strategi jangka pendek untuk meningkatkan kepuasan kerja. Upaya yang dapat dilakukan meliputi memperkuat otonomi auditor dalam menentukan prosedur audit lapangan, melibatkan auditor dalam seluruh siklus audit mulai dari perencanaan hingga tindak lanjut, serta memperjelas arahan dari Pengendali Teknis agar tidak terjadi ambiguitas peran. Dengan langkah-langkah tersebut, desain pekerjaan dapat berfungsi sebagai fondasi penguatan profesionalisme auditor secara berkelanjutan.

4. Mempertahankan Motivasi Pelayanan Publik sebagai Prinsip Integritas, Bukan Mekanisme Peningkatan Kepuasan

Motivasi Pelayanan Publik (MPP) dalam penelitian ini terbukti tidak berfungsi sebagai mediator peningkatan kepuasan kerja karena seluruh hipotesis mediasi ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya penguatan MPP melalui pelatihan, workshop, atau *value clarification* tidak serta-merta menghasilkan peningkatan kepuasan kerja.

Namun demikian, MPP tetap memiliki peran penting sebagai kompas moral bagi auditor, karena berfungsi menjaga integritas, independensi, dan kualitas audit.

Hal ini tercermin dari skor rata-rata indikator MPP yang tinggi, yakni di atas 84% (khususnya MPP3, MPP4, MPP9, dan MPP10). Dengan demikian, strategi peningkatan kepuasan kerja lebih tepat diarahkan melalui jalur struktural seperti kebijakan kompensasi, kesejahteraan, dan dukungan organisasi karena jalur mediasi melalui MPP secara empiris tidak terbukti efektif.

5. Mengintegrasikan Desain Pekerjaan dan Dukungan Struktural

Desain pekerjaan tidak dapat berdiri sendiri sebagai strategi peningkatan kepuasan kerja tanpa dukungan struktural yang memadai. Data menunjukkan bahwa indikator kompensasi dan penghargaan atas prestasi masih relatif rendah, sehingga setiap perbaikan desain pekerjaan perlu disertai dengan penguatan kompensasi, sistem penghargaan, dan dukungan organisasi.

Sebagai contoh konkret, auditor yang diberi otonomi lebih luas dalam menentukan prosedur audit lapangan akan merasakan manfaat desain pekerjaan apabila diikuti dengan peningkatan tunjangan kinerja yang sesuai dengan beban tugas. Demikian pula, keterlibatan auditor dalam keseluruhan siklus audit dari perencanaan hingga tindak lanjut akan lebih bermakna jika disertai mekanisme penghargaan berbasis kinerja, seperti *recognition ceremony* atau insentif tambahan. Dukungan organisasi juga perlu diwujudkan melalui fasilitas kerja yang memadai, misalnya akses ke pelatihan profesional atau sarana teknologi audit yang modern.

1.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang berpotensi mempengaruhi hasil dan interpretasi temuan. Oleh karena itu, keterbatasan-keterbatasan tersebut perlu diperhatikan sebagai bahan pertimbangan dalam menafsirkan hasil penelitian ini serta sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya

1. Keterbatasan sampel. Studi ini melibatkan 165 auditor Inspektorat Daerah Tipe A di Sumatera Barat melalui teknik *purposive sampling*. Walaupun jumlah tersebut memenuhi syarat minimum untuk analisis PLS-SEM, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan pada auditor Inspektorat Tipe B atau C, auditor di luar Sumatera Barat, maupun ASN non-auditor. Perbedaan karakteristik birokrasi, budaya organisasi, dan demografi di Sumatera Barat membatasi validitas eksternal temuan.
2. Desain penelitian yang bersifat *cross-sectional*. Karena data dikumpulkan hanya pada satu titik waktu, penelitian ini tidak mampu menangkap dinamika perubahan maupun urutan sebab-akibat antarvariabel. Hubungan antara motivasi pelayanan publik dan kepuasan kerja, misalnya, mungkin memerlukan jeda waktu tertentu atau bersifat timbal balik, sehingga tidak sepenuhnya tergambarkan dalam desain penelitian ini.
3. Penggunaan instrumen kuesioner mandiri. Seluruh data diperoleh melalui *self-report questionnaire*, sehingga berpotensi menimbulkan *common method bias* yang dapat memperbesar korelasi antarvariabel. Selain itu, terdapat kemungkinan *social desirability bias*, khususnya pada variabel motivasi pelayanan publik yang

mengukur motif idealistik. Auditor mungkin cenderung memberikan jawaban yang mencerminkan citra profesional ideal, bukan kondisi aktual.

4. Tidak menggunakan variabel moderator. Beberapa hubungan yang ditemukan tidak signifikan (H1, H5, H7, H8, H9, H10) kemungkinan memerlukan variabel moderator untuk menjelaskan kondisi tertentu di mana hubungan tersebut dapat muncul. Misalnya, beban kerja atau *work-life balance* dapat menjadi moderator pada hubungan desain pekerjaan dengan kepuasan kerja, sementara dukungan sosial dari atasan mungkin berperan sebagai moderator pada hubungan kepemimpinan dengan motivasi pelayanan publik. Tanpa eksplorasi moderator, penelitian ini hanya mampu mengidentifikasi pola utama tanpa mengungkap *boundary conditions* yang lebih detail.

5. Keterbatasan konteks populasi fungsional Auditor Daerah. Auditor Inspektorat Daerah memiliki karakteristik khusus karena telah melalui seleksi pendidikan fungsional, terikat pada kode etik yang ketat, serta menjalani pengembangan profesional berkelanjutan. Kondisi ini membuat motivasi pelayanan publik relatif inheren sejak awal karier. Oleh karena itu, temuan penelitian tidak dapat disamakan dengan populasi ASN yang lebih luas atau profesi auditor di sektor lain yang memiliki karakteristik profesional berbeda.

1.4 Saran Penelitian Selanjutnya

Sehubungan dengan adanya keterbatasan dalam penelitian ini, maka beberapa saran berikut dapat diajukan sebagai bahan penyempurnaan bagi penelitian selanjutnya, baik dari sisi metodologis maupun pengembangan teori dan model penelitian yang digunakan.

1. Penelitian mendatang disarankan dilakukan pada auditor internal di berbagai instansi pengawasan, baik di tingkat pusat maupun daerah, serta pada sektor lain. Tujuannya untuk memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai pengaruh beban kerja, stres kerja, dan kinerja auditor. Perbedaan sistem penugasan dan karakteristik organisasi antarinstansi dapat menghasilkan temuan yang berbeda, sehingga meningkatkan daya banding dan generalisasi hasil penelitian.
2. Penelitian berikutnya perlu menambahkan variabel moderator seperti beban kerja, keseimbangan kerja-kehidupan, dan dukungan sosial atasan. Penambahan ini diharapkan dapat menjelaskan kondisi tertentu di mana hubungan antarvariabel menjadi signifikan, serta memperkuat pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan motivasi auditor.
3. Disarankan menggunakan desain longitudinal atau cross-lagged panel agar dapat menangkap dinamika kausal antarvariabel dari waktu ke waktu. Pendekatan ini memungkinkan pengujian hubungan sebab-akibat yang lebih kuat, misalnya pengaruh desain pekerjaan terhadap motivasi pelayanan publik setelah periode tertentu.
4. Penelitian selanjutnya dapat menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk memperdalam pemahaman terhadap fenomena yang ditemukan. Selain itu, penggunaan pengukuran non-self-report seperti penilaian atasan, rekan kerja, atau data kinerja objektif disarankan untuk mengurangi bias persepsi responden.

5. Penelitian mendatang perlu menyelidiki mekanisme yang menjelaskan sifat *Trait-Like* PSM pada auditor karena motivasi pelayanan publik tidak berfungsi sebagai mediator. Studi kualitatif atau *multi-site case study* dapat digunakan untuk memahami bagaimana identitas profesional dan nilai pelayanan publik terbentuk sepanjang karier auditor.

