



E-ISSN: 3025-4922

DINASTI ACCOUNTING REVIEW<https://dinastires.org/DAR>dinasti.info@gmail.com

+62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/dar.v4i1>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Determinan Kepuasan Kerja Auditor Inspektorat Daerah di Wilayah Provinsi Sumatera Barat: Peran Mediasi Motivasi Pelayanan Publik

Hafizol Gafur¹, Herri Herri², Donard Games³¹Universitas Andalas, Sumatera Barat, Indonesia, hafizol.gafur@gmail.com²Universitas Andalas, Sumatera Barat, Indonesia, herri@eb.unand.ac.id³Universitas Andalas, Sumatera Barat, Indonesia, donardgames@eb.unand.ac.idCorresponding Author: hafizol.gafur@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to examine the effects of job design, transformational leadership, and perceived organizational support on the job satisfaction of auditors at Type A Regional Inspectorates in West Sumatra Province, with public service motivation serving as a mediating variable. This research employed a quantitative approach using an explanatory research design. The population consisted of 283 functional auditors, with 165 respondents selected through proportional stratified random sampling. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The findings reveal that transformational leadership and perceived organizational support have a positive and significant effect on auditors' job satisfaction, whereas job design has no significant effect. Job design and perceived organizational support significantly influence public service motivation, while transformational leadership has no significant effect on public service motivation. Furthermore, public service motivation does not significantly affect job satisfaction and does not mediate the relationships between job design, transformational leadership, perceived organizational support, and auditors' job satisfaction. These findings indicate that improving auditors' job satisfaction is more effectively achieved through strengthening transformational leadership and organizational support rather than through public service motivation as a mediating mechanism.*

Keyword: *Job Satisfaction, Job Design, Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Public Service Motivation.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh desain pekerjaan, kepemimpinan transformasional, dan persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja auditor Inspektorat Daerah Tipe A di Provinsi Sumatera Barat dengan motivasi pelayanan publik sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Populasi penelitian berjumlah 283 auditor, dengan sampel sebanyak 165 responden yang dipilih menggunakan teknik proportional stratified random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja auditor, sedangkan desain pekerjaan tidak berpengaruh

signifikan. Desain pekerjaan dan persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap motivasi pelayanan publik, sementara kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan. Selain itu, motivasi pelayanan publik tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak memediasi hubungan antara desain pekerjaan, kepemimpinan transformasional, maupun persepsi dukungan organisasional dengan kepuasan kerja auditor. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja auditor lebih efektif dicapai melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasional dibandingkan melalui peningkatan motivasi pelayanan publik sebagai mekanisme mediasi.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Desain Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional, Persepsi Dukungan Organisasional, Motivasi Pelayanan Publik.

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan tata kelola pemerintahan daerah yang bersih, transparan, dan akuntabel merupakan pilar utama dalam mewujudkan kepercayaan publik. Dalam kerangka ini, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah, khususnya Inspektorat Daerah, memegang peranan berperan krusial sebagai mekanisme pengamanan akhir guna menjamin penggunaan anggaran negara secara tepat sasaran dan efektif. Seiring dengan berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019, peran Inspektorat telah bertransformasi secara fundamental; dari yang sebelumnya hanya berfungsi sebagai pengawas kepatuhan (*compliance*) menjadi mitra strategis dan agen perubahan (*agent of change*) yang memberikan jasa konsultasi serta penjaminan kualitas (*assurance*) yang bernilai tambah bagi organisasi pemerintah daerah. Namun, di balik ekspektasi besar tersebut, terdapat sebuah kesenjangan fundamental terkait kesiapan sumber daya manusia auditor sebagai pilar utama dalam efektivitas fungsi pengawasan tersebut.

Kondisi psikologis dan tingkat kepuasan kerja auditor di lingkungan Inspektorat Daerah saat ini tengah menghadapi tantangan sistemik yang berdampak langsung pada objektivitas dan kualitas hasil pengawasan. Kepuasan kerja bukan sekadar masalah kenyamanan individu, melainkan barometer efektivitas organisasi publik dalam menjaga integritas pegawainya (Robbins et al., 2024; Spector, 1997). Fenomena ini terlihat nyata dari hasil survei pendahuluan yang dilakukan peneliti terhadap para auditor di Inspektorat Daerah Tipe A wilayah Provinsi Sumatera Barat dengan menggunakan instrumen *Job Satisfaction Survey*.

Tabel 1. Kategori Tingkat Kepuasan Kerja Auditor Inspektorat Daerah Tipe A di wilayah Provinsi Sumatera Barat

Responden	Skor Total	Kategori
1 - 10	121 - 126	Ambivalen
Rata-rata	123,4	Ambivalen

Sumber: Hasil pengolahan kuesioner JSS oleh peneliti

Berdasarkan hasil survei pada Tabel 1, ditemukan fakta empiri bahwa seluruh responden terklasifikasi dalam kategori ambivalen. Merujuk pada literatur perilaku organisasi, kondisi ini merefleksikan stagnasi sikap (*attitudinal stagnation*), di mana auditor berada pada titik keseimbangan netral yang tidak memberikan kepuasan untuk menggerakkan motivasi, namun juga belum mencapai taraf ketidakpuasan manifes yang mendorong respons perbaikan (Spector, 1997). Posisi ambivalen tersebut merefleksikan adanya krisis komitmen afektif (*affective commitment*) terhadap profesi (Hakami, 2024). Tanpa keterikatan yang kuat, auditor rentan mengalami penurunan antusiasme, yang menyebabkan pergeseran orientasi kerja dari penyedia nilai tambah menjadi sekadar pemenuhan kewajiban administratif yang bersifat mekanis. Apabila dinamika ini dibiarkan tanpa intervensi manajerial yang substantif, risiko terjadinya praktik *Reduced Audit Quality* akan meningkat secara signifikan. Dalam kondisi

tersebut, integritas audit menjadi terancam oleh perilaku auditor yang cenderung mengedepankan formalitas prosedural, mengabaikan kedalaman analisis, atau membiarkan temuan material terlewat akibat terkikisnya tanggung jawab profesional (Ariwibowo et al., 2023; Wulandari et al., 2024).

Rendahnya kepuasan kerja tersebut bukanlah fenomena yang berdiri sendiri, melainkan dipicu oleh ketimpangan beban kerja dan krisis ketersediaan sumber daya manusia yang ekstrem. Masalah pertama bersumber pada Desain Pekerjaan yang tidak lagi proporsional (Ariwibowo et al., 2023; Alias et al., 2024). Berdasarkan data rekapitulasi pada Tabel 2, terlihat adanya kesenjangan yang lebar antara kebutuhan riil dan ketersediaan SDM auditor di Sumatera Barat.

Tabel 2. Rekapitulasi Jumlah Pejabat Fungsional Auditor Inspektorat Daerah Tipe A Provinsi Sumatera Barat Tahun 2025

No	Jenjang Auditor	Existing	Kebutuhan	Selisih	% Kebutuhan Terpenuhi
1	Auditor Utama	3	10	7	30%
2	Auditor Madya	45	57	12	79%
3	Auditor Muda	78	166	88	47%
4	Auditor Pertama	121	229	108	53%
5	Auditor Terampil/ Mahir/ Penyelia	36	63	27	57%
TOTAL		283	525	242	53%

Sumber: Laporan Pengawasan APIP Triwulan IV 2025 dan Dokumen Anjab-ABK Inspektorat Daerah Tipe A

Data Tabel 2 menunjukkan bahwa Inspektorat Daerah di Sumatera Barat sedang mengalami kekurangan 242 personel (47%) dari total kebutuhan ideal. Kondisi ini memaksa satu orang auditor harus menjalankan beban kerja yang seharusnya dipikul oleh dua orang atau lebih. Dalam perspektif *Job Characteristics Model*, desain pekerjaan yang ideal harus mencakup otonomi, variasi keterampilan, dan identitas tugas yang jelas guna memicu kondisi psikologis yang bermakna (Ali et al., 2014; Hackman & Oldham, 1975). Namun, kekurangan personel yang masif ini merusak struktur desain pekerjaan tersebut. Auditor sering kali terpaksa melakukan pekerjaan yang bersifat administratif atau merangkap berbagai peran lintas bidang secara simultan demi menutupi kekosongan rekan sejawat. Akibatnya, otonomi profesional auditor terganggu karena mereka tidak lagi memiliki kendali atas waktu dan kualitas kerjanya, yang secara empiris terbukti menggerus tingkat kepuasan kerja mereka (Alias et al., 2024; Liu, 2021).

Ketidakseimbangan beban kerja ini semakin diperburuk oleh tekanan penugasan yang melebihi rencana kerja awal. Pada titik tersebut, variabel Persepsi Dukungan Organisasional menjadi sangat krusial. Ketika organisasi menetapkan tuntutan yang tinggi, pegawai memerlukan keyakinan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka serta menyediakan sumber daya yang memadai untuk mengatasi tekanan tersebut (Eisenberger et al., 2019; Grego-Planer et al., 2023). Namun, data empiris dilapangan menunjukkan fenomena sebaliknya.

Dalam perspektif *Job-Demand Resource Theory*, beban kerja yang melampaui rencana ini merupakan tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang jika tidak diimbangi dengan sumber daya atau dukungan organisasi yang memadai, akan memicu tekanan psikologis dan menurunkan kepuasan kerja (Ariwibowo et al., 2023; Rollnik-Sadowska et al., 2023). Berdasarkan *Social Exchange Theory*, ketidakseimbangan muncul ketika kontribusi auditor yang luar biasa dalam menyelesaikan lonjakan tugas tersebut tidak dirasakan mendapat dukungan timbal balik yang setara dari organisasi, sehingga mendorong munculnya ketidakpuasan kerja yang bersifat sistematis (Blau, 1964; Wulandari et al., 2024)."

Fenomena ketidakseimbangan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja auditor tidak dipengaruhi oleh faktor tunggal, melainkan merupakan hasil akumulasi dari berbagai determinan utama. Dalam ekosistem Inspektorat, faktor-faktor seperti desain pekerjaan yang menantang namun terukur, gaya kepemimpinan yang menginspirasi, serta adanya dukungan

nyata dari organisasi merupakan determinan kritis yang menentukan kondisi psikologis pegawai (Rollnik-Sadowska et al., 2023; Saat et al., 2021). Kegagalan organisasi dalam mengelola determinan-determinan ini secara integratif dapat menyebabkan auditor terjebak dalam kondisi ambivalensi, di mana mereka tetap menjalankan kewajiban administratif namun kehilangan rasa puas dan dedikasi profesional (Spector, 1997).

Selain faktor beban kerja dan dukungan sistemik, aspek Kepemimpinan Transformasional muncul sebagai faktor determinan yang tak kalah krusial. Berdasarkan profil SDM pada Tabel 1.2, terlihat bahwa komposisi auditor didominasi oleh jenjang Auditor Pertama sebanyak 121 auditor. Para auditor muda ini merupakan aset masa depan organisasi, namun mereka juga merupakan kelompok yang paling rentan terhadap tekanan kerja karena masih membutuhkan arahan, bimbingan, dan motivasi yang intensif. Di tengah krisis kekurangan SDM dan lonjakan tugas, dibutuhkan figur pimpinan yang tidak hanya memerintah secara transaksional, tetapi mampu menginspirasi dan memberikan perhatian individual (*individualized consideration*) (Bass & Riggio, 2006; Shang, 2023).

Namun, observasi awal mengindikasikan adanya ketidaksesuaian dalam komunikasi serta kurangnya stimulasi intelektual dari pimpinan ketika menghadapi target pengawasan yang mendesak. Tanpa kepemimpinan yang mampu mengubah beban kerja menjadi suatu misi pengabdian yang membanggakan, para auditor muda tersebut berpotensi kehilangan orientasi, merasa terperangkap dalam rutinitas birokrasi, dan akhirnya cenderung menunjukkan sikap apatis terhadap tugasnya (Budiyanti et al., 2022; Vurong et al., 2023). Pemimpin transformasional diperlukan untuk mempertahankan kepercayaan auditor terhadap prospek karier mereka di tengah keterbatasan formasi jabatan yang tersedia (Budiyanti et al., 2022; Verameta et al., 2021).

Untuk menjelaskan mekanisme bagaimana berbagai faktor determinan tersebut dapat dikonversi menjadi kepuasan kerja di lingkungan birokrasi, penelitian ini menempatkan Motivasi Pelayanan Publik (*Public Service Motivation/PSM*) sebagai variabel mediasi utama. PSM mencerminkan dorongan intrinsik pegawai untuk memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat melalui pekerjaannya (Perry & Wise, 1990). Berdasarkan temuan terbaru dari Vurong et al., kepemimpinan transformasional terbukti secara signifikan meningkatkan hasil kerja pegawai di pemerintahan daerah melalui penguatan nilai-nilai PSM (Vurong et al., 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif dan dukungan organisasi yang kuat berfungsi sebagai stimulus yang menghidupkan kembali semangat pengabdian auditor.

Ketika seorang auditor memiliki PSM yang tinggi, mereka akan memiliki mekanisme ketahanan internal yang kuat untuk memandang lonjakan beban penugasan sebagai bentuk kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat Sumatera Barat, bukan sekadar tekanan administratif (Nurjannah et al., 2024). Sejalan dengan pemikiran Qureshi & Tasneem, penguatan motivasi pelayanan merupakan strategi krusial untuk menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan (*sustainable work contentment*) di sektor publik, terutama dalam memitigasi dampak kelelahan akibat beban kerja yang ekstrem (Qureshi & Tasneem, 2025). Dengan demikian, PSM berperan sebagai mediator psikologis yang mengintegrasikan pengaruh desain pekerjaan, kepemimpinan transformasional, dan persepsi dukungan organisasional terhadap peningkatan kepuasan kerja auditor.

Meskipun determinan-determinan organisasional tersebut memiliki pengaruh besar, efektivitasnya dalam menciptakan kepuasan kerja di sektor publik seringkali tidak bersifat langsung. Diperlukan sebuah mekanisme internal berupa Motivasi Pelayanan Publik (*Public Service Motivation/PSM*) untuk memediasi pengaruh determinan tersebut terhadap kepuasan kerja auditor. Sebagaimana dijelaskan oleh Vurong et al., kebijakan organisasi dan gaya kepemimpinan akan lebih efektif meningkatkan kepuasan jika mampu membangkitkan nilai-nilai pengabdian pegawai terlebih dahulu (Vurong et al., 2023). Dengan penguatan PSM, auditor akan memiliki daya tahan untuk memandang beban penugasan yang tinggi sebagai kontribusi

nyata bagi masyarakat Sumatera Barat, sehingga tercipta kepuasan kerja yang berkelanjutan (*sustainable work contentment*) (Qureshi & Tasneem, 2025).

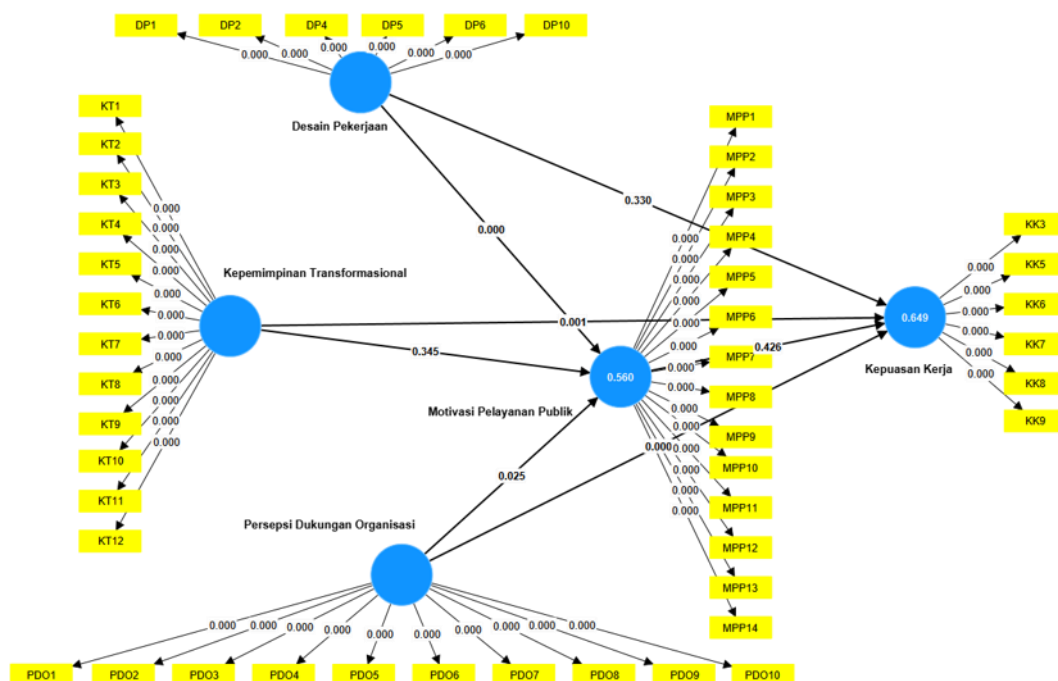
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori (*explanatory research*). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel yang telah ditentukan melalui pengujian hipotesis (Sekaran & Bougie, 2016). Metode eksplanatori digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi.

Penelitian ini mengadopsi metode survei dengan teknik laporan mandiri (*self-report*). Mengingat potensi adanya bias dalam pengumpulan data sikap kerja, penelitian ini memberikan perhatian khusus pada validitas instrumen pengukuran. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu Pejabat Fungsional Auditor pada Inspektorat Derah Tipe A di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Pemilihan individu sebagai unit analisis didasarkan pada tujuan penelitian yang berfokus pada persepsi dan pengalaman kerja personal terhadap dinamika organisasi dan motivasi pelayanan public (Sekaran & Bougie, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Hipotesis



Gambar 1 Hasil Pengujian Path Coefficient

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Tabel 3. Output Path Coefficient (Direct Effect)

	Original Sample (O)	Sample Means (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
Desain Pekerjaan -> Kepuasan Kerja	0.038	0.040	0.086	0.440	0.330	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.247	0.249	0.079	3.135	0.001	Signifikan
Persepsi Dukungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.566	0.565	0.086	6.568	0.000	Signifikan
Desain Pekerjaan -> Motivasi Pelayanan Publik	0.603	0.603	0.072	8.382	0.000	Signifikan

	Original Sample (O)	Sample Means (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Pelayanan Publik	0.038	0.042	0.096	0.399	0.345	Tidak Signifikan
Persepsi Dukungan Organisasi -> Motivasi Pelayanan Publik	0.206	0.203	0.105	1.965	0.025	Signifikan
Motivasi Pelayanan Publik -> Kepuasan Kerja	0.016	0.015	0.088	0.185	0.426	Tidak Signifikan

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian *path coefficient* untuk hubungan langsung antar variabel pada tabel 3, diperoleh informasi sebagai berikut:

1. Desain Pekerjaan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,038, *t-statistic* sebesar 0,440, dan *p-value* sebesar 0,330 ($> 0,05$). Berdasarkan hasil pengujian ini, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 ditolak.
2. Kepemimpinan Transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,247, *t-statistic* sebesar 3,135, dan *p-value* sebesar 0,001 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis 2 diterima.
3. Persepsi Dukungan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,566, *t-statistic* sebesar 6,568, dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menegaskan bahwa Hipotesis 3 diterima.
4. Desain Pekerjaan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Pelayanan Publik, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,603, *t-statistic* sebesar 8,382, dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis 3 yang diajukan diterima.
5. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Pelayanan Publik, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,038, *t-statistic* sebesar 0,399, dan *p-value* sebesar 0,345 ($> 0,05$). Dari hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 5 ditolak.
6. Persepsi Dukungan Organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Pelayanan Publik, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,206, *t-statistic* sebesar 1,965, dan *p-value* sebesar 0,025 ($< 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 6 diterima.
7. Motivasi Pelayanan Publik tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,016, *t-statistic* sebesar 0,185, dan *p-value* sebesar 0,426 ($> 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis 7 ditolak.

Uji Mediasi (*Indirect Effect*)

Tabel 4. Output Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Desain Pekerjaan -> Motivasi Pelayanan Publik -> Kepuasan Kerja	0.010	0.008	0.054	0.184	0.427	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Pelayanan Publik -> Kepuasan Kerja	0.001	0.003	0.010	0.063	0.475	Tidak Signifikan
Persepsi Dukungan Organisasi -> Motivasi Pelayanan Publik -> Kepuasan Kerja	0.003	0.003	0.020	0.166	0.434	Tidak Signifikan

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian *specific indirect effect* atau hubungan tidak langsung antar variabel pada tabel 4, diperoleh informasi sebagai berikut:

1) Hubungan antara Desain Pekerjaan, Motivasi Pelayanan Publik, dan Kepuasan Kerja

Pengujian menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik tidak memediasi hubungan antara desain pekerjaan dan kepuasan kerja. Nilai koefisien jalur sebesar 0,010, dengan *t-statistic* 0,184 serta *p-value* 0,427 ($> 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 8 ditolak.

2) Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Pelayanan Publik, dan Kepuasan Kerja

Hasil analisis mediasi memperlihatkan bahwa motivasi pelayanan publik tidak berperan sebagai variabel perantara dalam hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien jalur sebesar 0,001, dengan *t-statistic* 0,063 dan *p-value* 0,475 ($> 0,05$). Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja tidak terjadi melalui mekanisme motivasi pelayanan publik, sehingga Hipotesis 9 ditolak.

3) Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi, Motivasi Pelayanan Publik, dan Kepuasan Kerja

Pengujian mediasi menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik juga tidak memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja. Nilai koefisien jalur sebesar 0,003, dengan *t-statistic* 0,166 serta *p-value* 0,434 ($> 0,05$). Hal ini menegaskan bahwa dukungan organisasi lebih berkontribusi secara langsung terhadap kepuasan kerja auditor, sementara motivasi pelayanan publik tidak terbukti sebagai jalur perantara yang signifikan. Oleh karena itu, Hipotesis 10 ditolak.

Berdasarkan hasil pengujian *path coefficient* baik langsung dan tidak langsung, serta pengujian efek moderasi yang telah dilakukan, maka kesimpulan hasil uji hipotesis disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H1	Desain Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Ditolak
H2	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Diterima
H3	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Diterima
H4	Desain Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pelayanan publik	Diterima
H5	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pelayanan publik	Ditolak
H6	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi pelayanan publik	Diterima
H7	Motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.	Ditolak
H8	Motivasi pelayanan publik memediasi pengaruh Persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja auditor.	Ditolak
H9	Motivasi Pelayanan Publik memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Auditor.	Ditolak
H10	Motivasi pelayanan publik memediasi pengaruh Persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja auditor.	Ditolak

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Pembahasan

1) Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pertama menguji pengaruh desain pekerjaan terhadap kepuasan kerja auditor. Berdasarkan Tabel 1.3, diperoleh koefisien jalur sebesar 0,038 dengan *t-statistic* 0,440 dan *p-value* 0,330 ($> 0,05$), sehingga H1 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa desain pekerjaan belum mampu memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja auditor

Inspektorat Daerah Tipe A di Sumatera Barat. Temuan ini mengindikasikan bahwa pekerjaan yang kompleks, bermakna, dan membutuhkan beragam keterampilan belum secara otomatis menciptakan kepuasan kerja apabila auditor memiliki ruang yang relatif terbatas dalam menentukan waktu, prosedur, dan cara pelaksanaan pekerjaan. Dalam perspektif *Job Characteristics Model* Hackman dan Oldham, karakteristik pekerjaan seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik seharusnya menghasilkan *experienced meaningfulness* dan meningkatkan kepuasan. Namun, pada lingkungan Inspektorat yang diatur oleh standar audit, program kerja, dan prosedur birokratis, ruang otonomi auditor relatif terbatas sehingga manfaat desain pekerjaan terhadap kepuasan menjadi kurang optimal.

Ketidaksignifikanan tersebut juga dapat dijelaskan melalui *Two-Factor Theory* Herzberg dan *Social Exchange Theory*. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa penilaian auditor terhadap desain pekerjaan relatif tinggi, sedangkan kepuasan terhadap kompensasi dan penghargaan atas prestasi masih berada pada tingkat yang lebih rendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan sebagai faktor intrinsik belum cukup menghasilkan kepuasan ketika sejumlah *hygiene factors*, khususnya kompensasi, penghargaan, dan dukungan organisasi, belum sepenuhnya memenuhi harapan auditor. Dengan demikian, pekerjaan yang penting dan menantang tetap dapat meningkatkan kebermaknaan kerja, tetapi kepuasan auditor lebih bergantung pada sejauh mana organisasi memberikan timbal balik yang dianggap sepadan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengembangan desain pekerjaan tetap penting, tetapi peningkatan kepuasan kerja auditor perlu disertai perbaikan pada aspek penghargaan, kompensasi, dukungan organisasi, dan pengembangan karier.

2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja auditor. Berdasarkan Tabel 1.3, koefisien jalur kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,247 dengan *t-statistic* 3,135 dan *p-value* 0,001 ($<0,05$), sehingga H2 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kepuasan kerja auditor. Temuan tersebut mendukung teori kepemimpinan transformasional Bass dan Riggio yang menekankan empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Melalui keteladanan, komunikasi visi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, pemimpin dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif serta meningkatkan rasa dihargai dan keterikatan auditor terhadap organisasi.

Hasil deskriptif memperlihatkan bahwa dimensi inspirasi, stimulasi intelektual, dan keteladanan memperoleh penilaian relatif baik, sedangkan *individualized consideration* masih memiliki ruang untuk ditingkatkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dapat semakin diperkuat apabila pimpinan memberikan perhatian yang lebih personal melalui komunikasi individual, mentoring, umpan balik kinerja, serta dukungan terhadap pengembangan karier auditor. Temuan ini sejalan dengan Vurong et al. (2023) dan Budiyan et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan berbagai sikap kerja positif pada pegawai sektor publik. Dengan demikian, pada lingkungan Inspektorat Daerah, kualitas hubungan langsung antara pimpinan dan auditor menjadi mekanisme penting dalam pembentukan kepuasan kerja.

3) Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis ketiga menguji pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja auditor. Hasil pengujian pada Tabel 1.3 menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,566 dengan *t-statistic* 6,568 dan *p-value* 0,000 ($<0,05$), sehingga H3 diterima. Koefisien tersebut merupakan pengaruh langsung terbesar terhadap kepuasan kerja dalam model penelitian ini, yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional merupakan determinan utama kepuasan kerja auditor. Temuan ini mendukung *Organizational Support Theory* yang menjelaskan bahwa ketika pegawai merasakan organisasi menghargai kontribusi

dan memperhatikan kesejahteraan mereka, akan muncul keyakinan bahwa organisasi memberikan perlakuan yang adil dan suportif. Melalui prinsip timbal balik dalam *Social Exchange Theory*, persepsi tersebut selanjutnya menghasilkan sikap kerja yang lebih positif, termasuk meningkatnya kepuasan kerja.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa pengakuan terhadap kontribusi dan kesesuaian penugasan dengan kualifikasi auditor memperoleh penilaian relatif tinggi, sedangkan aspek perhatian terhadap kesejahteraan dan apresiasi terhadap prestasi masih lebih rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi telah dirasakan dalam aspek profesional, tetapi masih dapat diperkuat pada dimensi *caring* dan *reward*. Tingginya koefisien PDO terhadap kepuasan juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi mampu menyentuh faktor *hygiene* maupun *motivator* dalam perspektif Herzberg, seperti kondisi kerja, supervisi, penghargaan, pengakuan, dan kesempatan berkembang. Oleh karena itu, kebijakan kesejahteraan, penghargaan berbasis kinerja, dukungan karier, serta pembinaan yang suportif merupakan intervensi yang relatif lebih strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja auditor.

4) Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Motivasi Pelayanan Publik

Hipotesis keempat menguji pengaruh desain pekerjaan terhadap motivasi pelayanan publik. Berdasarkan Tabel 1.3, diperoleh koefisien jalur sebesar 0,603 dengan *t-statistic* 8,382 dan *p-value* 0,000 ($<0,05$), sehingga H4 diterima. Koefisien tersebut merupakan pengaruh terbesar di antara seluruh hubungan langsung dalam model, yang menunjukkan bahwa desain pekerjaan merupakan determinan utama motivasi pelayanan publik auditor. Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Job Characteristics Model*, yaitu bahwa pekerjaan yang memberikan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik mampu menciptakan *experienced meaningfulness*. Bagi auditor, kebermaknaan tersebut muncul karena aktivitas pengawasan berhubungan dengan peningkatan akuntabilitas, transparansi, dan tata kelola pemerintahan, sehingga pekerjaan yang bermakna memperkuat keselarasan antara nilai profesional auditor dengan orientasi pelayanan publik.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik auditor berada pada kategori sangat tinggi, khususnya pada dimensi *commitment to public interest* dan *compassion*. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketika auditor memperoleh pekerjaan yang kompleks, menggunakan berbagai keterampilan, dan memiliki dampak penting terhadap penyelenggaraan pemerintahan, dorongan intrinsik untuk memberikan kontribusi kepada masyarakat semakin kuat. Temuan ini sejalan dengan Kiyak dan Karkin (2022), yang menempatkan karakteristik pekerjaan sebagai salah satu anteseden motivasi pelayanan publik. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, pemberian pekerjaan yang bernilai juga dapat dipersepsikan sebagai bentuk kepercayaan organisasi kepada auditor, yang kemudian dibalas melalui komitmen yang semakin kuat terhadap misi publik organisasi.

5) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Pelayanan Publik

Hipotesis kelima menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik auditor. Berdasarkan Tabel 1.3, diperoleh koefisien jalur sebesar 0,038 dengan *t-statistic* 0,399 dan *p-value* 0,345 ($>0,05$), sehingga H5 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional belum terbukti menjadi pendorong langsung yang signifikan terhadap motivasi pelayanan publik auditor. Temuan ini berbeda dengan argumentasi teoritis bahwa pemimpin transformasional dapat menanamkan nilai pelayanan melalui keteladanan, visi, dan inspirasi. Dalam konteks penelitian ini, ketidaksignifikanan tersebut dapat dijelaskan oleh tingginya tingkat motivasi pelayanan publik auditor sejak awal, sehingga terdapat kemungkinan *ceiling effect* yang menyebabkan ruang peningkatan akibat intervensi kepemimpinan menjadi relatif terbatas.

Selain itu, motivasi pelayanan publik auditor dapat dipandang sebagai bagian dari identitas profesional yang relatif stabil atau *trait-like*. Nilai integritas, objektivitas, independensi, kepentingan publik, dan akuntabilitas telah dibentuk melalui pendidikan, kode etik, pelatihan fungsional, dan pengalaman profesi, sehingga tidak mudah berubah hanya

melalui gaya kepemimpinan sehari-hari. Hasil deskriptif juga menunjukkan bahwa dimensi *individualized consideration* masih relatif lebih rendah dibandingkan beberapa dimensi kepemimpinan transformasional lainnya, sehingga proses transfer nilai secara personal dari pimpinan kepada auditor belum berjalan optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan pengalaman kerja dan kepuasan auditor secara langsung daripada mengubah motivasi pelayanan publik yang telah relatif mapan dalam diri auditor.

6) Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional terhadap Motivasi Pelayanan Publik

Hipotesis keenam menguji pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap motivasi pelayanan publik. Hasil pengujian pada Tabel 1.3 menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,206 dengan *t-statistic* 1,965 dan *p-value* 0,025 ($<0,05$), sehingga H6 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan auditor, semakin tinggi pula motivasi mereka untuk memberikan kontribusi kepada kepentingan publik. Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui integrasi *Organizational Support Theory* dan teori *Public Service Motivation*. Ketika organisasi menghargai kontribusi auditor, mempertimbangkan pengembangan karier, memberikan penugasan sesuai kompetensi, dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan, dukungan tersebut dipersepsikan sebagai pengakuan terhadap nilai profesional serta misi pelayanan publik yang dijalankan auditor.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, dukungan organisasi merupakan bentuk investasi sosial yang mendorong timbal balik dari auditor berupa komitmen yang lebih kuat terhadap misi organisasi dan kepentingan publik. Temuan ini sejalan dengan Rollnik-Sadowska et al. (2023), yang menekankan bahwa dukungan sosial dan organisasi dapat memperkuat motivasi pengabdian pegawai sektor publik, khususnya ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Meskipun koefisien PDO terhadap motivasi pelayanan publik lebih rendah dibandingkan pengaruh desain pekerjaan, hasil ini tetap menunjukkan bahwa lingkungan organisasi yang suportif memiliki peran penting dalam mempertahankan dan memperkuat nilai pelayanan publik auditor.

7) Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis ketujuh menguji pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja auditor. Berdasarkan Tabel 1.3, koefisien jalur sebesar 0,016 dengan *t-statistic* 0,185 dan *p-value* 0,426 ($>0,05$), sehingga H7 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja auditor. Temuan ini dapat dipahami dari karakteristik pekerjaan auditor Inspektorat Daerah yang berbeda dengan pegawai pelayanan publik garis depan. Auditor tidak secara langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat, tetapi berkontribusi melalui pemeriksaan, revidi, evaluasi, pemantauan, dan pemberian rekomendasi kepada organisasi pemerintah daerah. Dengan demikian, manfaat akhir pekerjaan auditor terhadap masyarakat bersifat tidak langsung dan tidak selalu dapat diamati secara segera, sehingga tingginya orientasi pelayanan publik belum secara otomatis menghasilkan pengalaman kepuasan kerja.

Hasil deskriptif juga menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik auditor sudah berada pada tingkat sangat tinggi, terutama pada dimensi *commitment to public interest* dan *compassion*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa MPP telah menjadi bagian dari identitas profesional yang relatif stabil atau *trait-like*, sehingga peningkatan MPP tidak lagi menghasilkan variasi yang berarti terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, beberapa aspek kepuasan seperti kompensasi dan penghargaan atas prestasi masih memperoleh penilaian lebih rendah. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan auditor lebih banyak dibentuk oleh pertukaran yang dapat dirasakan secara langsung dengan organisasi, seperti kompensasi, penghargaan, dukungan pimpinan, kondisi kerja, dan kejelasan karier. Dengan demikian, MPP tetap penting sebagai landasan profesionalisme auditor, tetapi bukan determinan langsung utama kepuasan kerja dalam konteks penelitian ini.

8) Peran Motivasi Pelayanan Publik dalam Memediasi Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedelapan menguji peran motivasi pelayanan publik dalam memediasi pengaruh desain pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan Tabel 1.4, diperoleh *indirect effect* sebesar 0,010 dengan *t-statistic* 0,184 dan *p-value* 0,427 ($>0,05$), sehingga H8 ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik tidak berhasil menjadi mekanisme perantara antara desain pekerjaan dan kepuasan kerja auditor. Secara struktural, hasil ini dapat dijelaskan karena jalur desain pekerjaan terhadap motivasi pelayanan publik terbukti signifikan ($\beta=0,603$; $p=0,000$), sedangkan jalur motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja tidak signifikan ($\beta=0,016$; $p=0,426$). Dengan demikian, desain pekerjaan mampu meningkatkan motivasi pelayanan publik, tetapi peningkatan motivasi tersebut tidak diteruskan menjadi peningkatan kepuasan kerja.

Temuan ini memperlihatkan bahwa auditor dapat memandang pekerjaannya kompleks, penting, dan bermakna bagi kepentingan publik, tetapi kepuasan kerja tetap dipengaruhi oleh pengalaman organisasional yang lebih langsung. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa desain pekerjaan dan motivasi pelayanan publik memiliki tingkat penilaian relatif tinggi, sedangkan indikator kepuasan yang berkaitan dengan kompensasi dan penghargaan masih lebih rendah. Selain itu, manfaat pekerjaan auditor kepada masyarakat terjadi secara tidak langsung melalui peningkatan tata kelola dan akuntabilitas pemerintahan. Kondisi tersebut menjelaskan mengapa kebermaknaan pekerjaan mampu memperkuat orientasi pelayanan publik, tetapi belum cukup untuk menerjemahkannya menjadi kepuasan kerja. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan auditor perlu dilakukan melalui perbaikan dukungan organisasi, penghargaan, kompensasi, dan kondisi kerja, bukan semata-mata melalui penguatan motivasi pelayanan publik.

9) Peran Motivasi Pelayanan Publik dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kesembilan menguji peran motivasi pelayanan publik dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja auditor. Berdasarkan Tabel 1.4, diperoleh *indirect effect* sebesar 0,001 dengan *t-statistic* 0,063 dan *p-value* 0,475 ($>0,05$), sehingga H9 ditolak. Tidak terbuktinya mediasi tersebut dapat dijelaskan dari struktur hubungan antarvariabel. Jalur kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pelayanan publik tidak signifikan ($\beta=0,038$; $p=0,345$), sedangkan jalur motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja juga tidak signifikan ($\beta=0,016$; $p=0,426$). Dengan demikian, kedua jalur yang membentuk mekanisme mediasi tidak memperoleh dukungan empiris, sehingga efek tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui motivasi pelayanan publik tidak dapat terbentuk.

Menariknya, kepemimpinan transformasional justru terbukti berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,247$; $p=0,001$). Kondisi ini menunjukkan bahwa dalam konteks auditor Inspektorat Daerah, kepemimpinan lebih efektif meningkatkan kepuasan melalui pengalaman kerja yang dirasakan langsung, seperti arahan yang jelas, komunikasi, perhatian individual, stimulasi intelektual, dukungan dalam menyelesaikan penugasan, dan penghargaan terhadap kontribusi. Sebaliknya, jalur melalui motivasi pelayanan publik relatif lemah karena motivasi tersebut telah berada pada tingkat tinggi dan cenderung menjadi identitas profesional auditor. Temuan ini berbeda dengan Vuong et al. (2023) yang menemukan peran PSM sebagai mekanisme penghubung kepemimpinan dengan *job-related outcomes*, sehingga menegaskan bahwa peran mediasi motivasi pelayanan publik sangat bergantung pada konteks organisasi, karakter pekerjaan, dan tingkat awal motivasi pelayanan pegawai.

10) Peran Motivasi Pelayanan Publik dalam Memediasi Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kesepuluh menguji peran motivasi pelayanan publik dalam memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja auditor. Berdasarkan Tabel 1.4, diperoleh *indirect effect* sebesar 0,003 dengan *t-statistic* 0,166 dan *p-value* 0,434

(>0,05), sehingga H10 ditolak. Hasil ini menarik karena jalur persepsi dukungan organisasional terhadap motivasi pelayanan publik terbukti signifikan ($\beta=0,206$; $p=0,025$), sedangkan motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja tidak signifikan ($\beta=0,016$; $p=0,426$). Artinya, dukungan organisasi mampu meningkatkan motivasi pelayanan publik auditor, tetapi peningkatan motivasi tersebut tidak diterjemahkan lebih lanjut menjadi peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, kegagalan mediasi terutama terjadi karena jalur kedua dalam mekanisme mediasi, yaitu hubungan MPP terhadap kepuasan kerja, tidak terbentuk.

Hasil tersebut sekaligus memperlihatkan bahwa dukungan organisasi bekerja jauh lebih efektif melalui jalur langsung terhadap kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien PDO terhadap kepuasan sebesar 0,566 yang merupakan pengaruh langsung terbesar dalam model. Dalam konteks auditor, dukungan berupa penghargaan, kesejahteraan, kesesuaian penugasan, fasilitas kerja, dukungan pimpinan, dan kejelasan pengembangan karier dapat dirasakan secara langsung dan segera dalam pengalaman kerja sehari-hari. Sebaliknya, motivasi pelayanan publik lebih berfungsi sebagai nilai profesional yang mengarahkan auditor untuk menjaga integritas, akuntabilitas, dan kepentingan publik, tetapi belum menjadi mekanisme yang mengubah dukungan organisasi menjadi kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa strategi peningkatan kepuasan auditor lebih efektif diarahkan pada penguatan dukungan organisasi secara langsung, terutama pada aspek *caring*, kesejahteraan, penghargaan berbasis kinerja, dan pengembangan karier.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa determinan kepuasan kerja dan motivasi pelayanan publik auditor Inspektorat Daerah Tipe A di Sumatera Barat memiliki pola pengaruh yang berbeda. Desain pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan transformasional dan persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan. Di antara kedua faktor tersebut, persepsi dukungan organisasional memiliki koefisien pengaruh langsung terbesar terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja auditor lebih erat berkaitan dengan dukungan yang dirasakan dari organisasi dan kualitas kepemimpinan dibandingkan dengan karakteristik intrinsik pekerjaan semata.

Dalam pembentukan motivasi pelayanan publik, desain pekerjaan memberikan pengaruh positif dan paling kuat, sedangkan persepsi dukungan organisasional juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi pelayanan publik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kebermaknaan, variasi keterampilan, dan karakteristik pekerjaan menjadi faktor yang lebih kuat dalam membangun orientasi pelayanan publik auditor, sementara pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi tersebut relatif terbatas.

Motivasi pelayanan publik tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja auditor. Tingkat motivasi pelayanan publik yang relatif tinggi pada responden mengindikasikan bahwa orientasi pelayanan publik telah menjadi bagian yang relatif stabil dari identitas profesional auditor, sehingga tidak lagi menjadi faktor utama yang membedakan tingkat kepuasan kerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja lebih berkaitan dengan faktor organisasional yang dirasakan secara langsung, seperti dukungan organisasi dan kepemimpinan.

Selanjutnya, Motivasi pelayanan publik juga tidak terbukti memediasi pengaruh desain pekerjaan, kepemimpinan transformasional, maupun persepsi dukungan organisasional terhadap kepuasan kerja. Pada hubungan desain pekerjaan dan persepsi dukungan organisasional, jalur menuju motivasi pelayanan publik signifikan, tetapi jalur motivasi pelayanan publik menuju kepuasan kerja tidak signifikan sehingga efek mediasi tidak terbentuk. Sementara itu, pada hubungan kepemimpinan transformasional, baik jalur menuju motivasi pelayanan publik maupun jalur motivasi pelayanan publik menuju kepuasan kerja tidak

signifikan. Dengan demikian, motivasi pelayanan publik belum berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani determinan organisasional dengan kepuasan kerja auditor.

Secara keseluruhan, dari sepuluh hipotesis yang diuji, empat memperoleh dukungan empiris dan enam tidak memperoleh dukungan. Temuan penelitian menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja auditor lebih relevan diarahkan pada penguatan persepsi dukungan organisasional dan kepemimpinan transformasional, sedangkan desain pekerjaan memiliki peran yang lebih dominan dalam memperkuat motivasi pelayanan publik. Hasil ini juga menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik lebih tepat dipahami sebagai orientasi profesional yang relatif stabil daripada sebagai mekanisme mediasi dalam pembentukan kepuasan kerja auditor pada konteks Inspektorat Daerah Tipe A di Sumatera Barat.

REFERENSI

- Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A., & Munap, R. (2014). *Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>
- Alias, N. E., Othman, R., Koe, W.-L., Krishnan, R., & Romaiha, N. R. (2024). The Impact of Job Design Factors on Job Satisfaction: A Study of Job Rotation, Enlargement and Enrichment in the Malaysian Public Sector. *Information Management and Business Review*, 16, 251–265. [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i4\(s\).4314](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i4(s).4314)
- Ariwibowo, R., Nurkholis, N., & Saraswati, E. (2023). *Reduced Audit Quality Practices among Local-Government's Internal Auditors: What to do with Stress and Working Condition*. <https://doi.org/10.24843/jiab.2023.v18.i01.p07>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Blau, P. M. (1964). *Justice in Social Exchange*. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682x.1964.tb00583.x>
- Budiyanti, H., Patirow, S. P. S., Nurman, N., & Astuti, S. P. (2022). *Do you trust your transformational leader? A study of civil state apparatus*. <https://doi.org/10.24914/jeb.v25i1.4215>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2019). *Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Grego-Planer, D., Gadomska-Lila, K., ŻUREK, M., & KLEMPKE-PITEK, M. (2023). *The link between perceived organizational support, job satisfaction and organizational citizenship behavior – does employee age make a difference?* <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.188.9>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey*. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hakami, T. A. (2024). *The determinants of job satisfaction and auditors' performance in the Saudi context*. <https://doi.org/10.1108/jmb-07-2022-0038>
- Liu, A. A. L. A. A. (2021). *Job Design and Job Satisfaction in Work Placement: Evidence from the On-the-Job Training at Audit Firms*. <https://doi.org/10.4208/itl.20210204>
- Nurjannah, N., Montundu, Y., & Yusuf, H. (2024). *Impact of public service motivation on nurses' job satisfaction and performance at RSUD Bahteramas Kendari*. <https://doi.org/10.59653/pancasila.v2i03.1121>
- Qureshi, S. F., & Tasneem, K. A. (2025). Promoting Sustainable Work Contentment Among Public Servants: A Perspective Through the Lens of Public Service Motivation. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 16(3). <https://doi.org/10.47297/wspchrmwsp2040-800501.20251603>

- Robbins, S. P., Judge, T. A., Das, Y., Sinha, I., Jackson, S., Luiz, D., Chattopadhyay, K., Gordon, W., Jain, A., Harris, E., Das, B., Namboodiri, V., Medepalli, V., Singh, A., & Vyas, A. (2024). *Organizational Behavior*.
- Rollnik-Sadowska, E., Slavković, M., Bercu, A., & Bugarčić, M. (2023). *Public service motivation and job satisfaction: The role of social support during crisis*. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.037>
- Saat, M. M., Halim, N. S. A., & Rodzalan, S. A. (2021). JOB SATISFACTION AMONG AUDITORS. *Advanced International Journal of Banking Accounting and Finance*, 3(7), 72–84. <https://doi.org/10.35631/aijbaf.37006>
- Sekaran, & Bougie. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 700–701. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Verameta, A., Listiani, I., & Sijabat, R. (2021). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja pada aparatur sipil negara kementerian perdagangan republik indonesia*.
- Vuong, B. N., Giao, H. N. K., & Hung, D. V. (2023). *How transformational leadership influences employees' job-related outcomes through public service motivation: Does power distance orientation matter?* <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176281>
- Wulandari, P. P., Sudarma, M., Prihatiningtias, Y. W., & Baridwan, Z. (2024). *Internal audit quality in the stress paradigm and social exchange relationships*. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2299137>