

Influence of Career Development, Organizational Culture, and Adaptive Leadership on Work Motivation of Employees

Nely Marlina^{1✉}, Sumiati²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP, Indonesia

nelymarlina514@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the influence of career development, organizational culture, and adaptive leadership on the work motivation of employees at the Sungai Penuh City Health Office. This study used a quantitative approach with a survey method, where data were collected through questionnaires distributed to 50 employees as respondents. Data analysis techniques used included validity testing, reliability testing, descriptive analysis, classical assumption testing, and multiple linear regression analysis using the SPSS program. The results showed that partially, career development, organizational culture, and adaptive leadership had a positive and significant effect on employee work motivation. Organizational culture was the variable with the most dominant influence on work motivation. Simultaneously, these three independent variables significantly influenced employee work motivation. The coefficient of determination of 0.583 indicates that career development, organizational culture, and adaptive leadership explained 58.3% of the variation in employee work motivation, while the remainder was influenced by factors outside the research model. Based on these results, it is concluded that improving employee work motivation at the Sungai Penuh City Health Office requires an integrated approach through strengthening career development policies, establishing a positive organizational culture, and implementing adaptive leadership that is responsive to changes and employee needs.

Keywords: Career Development, Organizational Culture, Adaptive Leadership, Work Motivation, Employees.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, budaya organisasi, dan kepemimpinan adaptif terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 50 pegawai sebagai responden. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pengembangan karir, budaya organisasi, dan kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Budaya organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja. Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,583 menunjukkan bahwa pengembangan karir, budaya organisasi, dan kepemimpinan adaptif mampu menjelaskan 58,3% variasi motivasi kerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan hasil penelitian ini, disimpulkan bahwa peningkatan motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh memerlukan pendekatan yang terintegrasi melalui penguatan kebijakan pengembangan karir, pembentukan budaya organisasi yang positif, serta penerapan kepemimpinan adaptif yang responsif terhadap perubahan dan kebutuhan pegawai.

Kata kunci: Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Adaptif, Motivasi Kerja, Pegawai.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Dalam era reformasi birokrasi dan disrupsi digital, paradigma kinerja instansi pemerintah mengalami perubahan signifikan. Penilaian kinerja tidak lagi hanya berorientasi pada kepatuhan prosedural, tetapi juga diarahkan pada capaian hasil (*outcome*), efisiensi proses, kualitas pelayanan, dan tingkat kepuasan publik. Masyarakat kini menuntut layanan yang cepat, akurat, transparan, dan mampu memberikan solusi terhadap permasalahan kesehatan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut mendorong organisasi publik, termasuk Dinas Kesehatan, untuk mengembangkan birokrasi yang adaptif, inovatif, serta didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan bermotivasi tinggi. Menegaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan internal yang memengaruhi

intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam bekerja [1]. Namun laporan nasional menunjukkan bahwa motivasi ASN di Indonesia masih berada pada tingkat sedang dan membutuhkan penguatan [1]. Gambaran ini juga terlihat pada Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh, yang memegang peran strategis dalam pelaksanaan program kesehatan daerah.

Survei internal Tahun 2025 terhadap 85 pegawai menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja masih berada pada kategori sedang dengan skor rata-rata 3,05. Beberapa aspek bahkan menunjukkan skor rendah, seperti kepuasan terhadap pengembangan karier, kemauan berinovasi, serta dukungan kepemimpinan. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan fundamental pada sistem karier, budaya organisasi, dan kepemimpinan adaptif yang secara

teoritis merupakan faktor penting penentu motivasi ASN. Selanjutnya Data Motivasi Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh (2025) disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Data Motivasi Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh (2025)

No	Aspek Motivasi Kerja	Skor
1	Semangat dalam melaksanakan tugas	3.2
2	Kepuasan terhadap pengembangan karier	2.7
3	Hubungan dengan atasan dan rekan kerja	3.4
4	Kesesuaian nilai organisasi dan individu	3.1
5	Kepemimpinan yang mendukung	3.0
6	Kemauan berinovasi	2.9
Total Rata-rata	3.05	Sedang

Tabel 1 menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh masih berada pada kategori sedang dengan skor rata-rata 3,05, yang menandakan bahwa dorongan internal pegawai dalam melaksanakan tugas belum optimal. Skor rendah pada aspek kepuasan pengembangan karier (2,7) dan kemauan berinovasi (2,9) mengisyaratkan adanya kelemahan dalam orientasi prestasi dan inisiatif pegawai. Sementara itu, skor sedang pada kepemimpinan yang mendukung (3,0) serta kesesuaian nilai organisasi dan individu (3,1) menunjukkan bahwa lingkungan kerja belum sepenuhnya mampu membangkitkan motivasi intrinsik pegawai. Kondisi ini dapat berdampak pada efektivitas pelayanan kesehatan, kualitas kinerja, serta ketepatan pelaksanaan program-program kesehatan. Secara keseluruhan, data tersebut menggambarkan bahwa motivasi pegawai masih belum berada pada tingkat yang diharapkan, dan kondisi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, yaitu pengembangan karier, budaya organisasi, dan kepemimpinan adaptif.

Pengembangan karier merupakan komponen pada faktor pertama yang penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai, namun pada Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh masih ditemukan berbagai persoalan seperti jalur karier yang tidak jelas, peluang promosi yang minim, dan kurangnya pembinaan karier yang terstruktur. Kondisi ini menyebabkan pegawai merasa masa depan karier mereka tidak pasti, sehingga menurunkan motivasi dan komitmen terhadap organisasi. [2] menegaskan bahwa sistem karier yang terarah dan transparan dapat meningkatkan rasa keadilan serta mendorong motivasi pegawai. Temuan penelitian terbaru juga menunjukkan urgensi permasalahan ini. [3] menemukan bahwa pengembangan karier memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi ASN. [4] menambahkan bahwa kejelasan karier dapat meningkatkan komitmen pegawai sektor publik. Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil positif. [5] mengungkapkan bahwa pengembangan karier tidak akan efektif tanpa kepemimpinan adaptif yang mendukung. Hal serupa juga ditemukan oleh [6] pada sektor kesehatan, di mana ketidakjelasan jalur karier menurunkan semangat kerja pegawai. Sementara itu, [7] menegaskan bahwa

sistem karier berbasis kompetensi dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai secara signifikan. Dengan demikian, pengembangan karier menjadi masalah mendasar yang perlu mendapat perhatian serius dalam konteks peningkatan motivasi pegawai di Dinas Kesehatan. Selanjutnya Masalah Pengembangan Karir Pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh (2025) disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Masalah Pengembangan Karir Pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh (2025)

No	Masalah Pengembangan Karir	Dampak Terhadap Motivasi
1	Jalur karier tidak jelas	Pegawai merasa tidak memiliki masa depan organisasi
2	Promosi tidak transparan	Menurunnya rasa keadilan dan motivasi
3	Tidak ada coaching/mentoring karier	Pegawai tidak berkembang
4	Penempatan tidak sesuai kompetensi	Menurunnya efektivitas kerja
5	Minimnya kesempatan pelatihan berbasis karier	Motivasi kerja melemah

Tabel 2 menunjukkan bahwa permasalahan pengembangan karier di Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh masih sangat dominan dan berdampak langsung pada melemahnya motivasi kerja pegawai. Jalur karier yang tidak jelas menyebabkan pegawai merasa tidak memiliki prospek perkembangan dalam organisasi, sehingga muncul ketidakpastian masa depan kerja. Ketidakjelasan ini mengurangi semangat pegawai karena mereka tidak mengetahui arah jenjang jabatan yang dapat dicapai. Promosi yang tidak transparan juga menjadi sumber ketidakpuasan, sebab pegawai menilai proses promosi tidak didasarkan pada merit dan kompetensi, tetapi dipersepsikan dipengaruhi faktor subjektif. Kondisi ini menurunkan rasa keadilan dan memperlemah komitmen pegawai terhadap organisasi.

Selain itu, tidak tersedianya program *coaching* atau *mentoring* membuat pegawai tidak mendapatkan arahan maupun dukungan pengembangan kompetensi dari atasan. Tanpa pendampingan karier, pegawai kehilangan kesempatan untuk memperbaiki kemampuan dan mempersiapkan diri menghadapi tuntutan jabatan yang lebih tinggi. Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensinya juga berdampak pada rendahnya efektivitas kerja, karena pegawai harus menjalankan tugas yang bukan merupakan bidang keahliannya, sehingga kinerjanya tidak optimal. Terakhir, terbatasnya kesempatan pelatihan berbasis karier melemahkan motivasi pegawai karena mereka tidak memperoleh peningkatan kapasitas yang relevan untuk mendukung kemajuan karier. Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karier di Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh belum berjalan efektif, dan hal ini menjadi salah satu penyebab utama rendahnya motivasi kerja pegawai.

Selanjutnya faktor penentu motivasi yaitu budaya organisasi, budaya organisasi yang tidak kondusif menjadi salah satu faktor yang menyebabkan motivasi

kerja pegawai berada pada tingkat sedang. Pada Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh, masih ditemukan budaya kerja yang kurang kolaboratif, minimnya penghargaan terhadap kinerja, komunikasi internal yang belum optimal, serta lemahnya pemahaman pegawai terhadap nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi seperti ini dapat mengikis ikatan emosional pegawai dengan instansi sehingga mengurangi motivasi intrinsik. [8] menekankan bahwa budaya organisasi yang positif ditandai oleh dukungan, kolaborasi, dan penghargaan terhadap prestasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Berbagai penelitian terbaru menguatkan kondisi tersebut. [9] menemukan bahwa budaya organisasi yang baik berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. [10] menegaskan bahwa budaya kolaboratif meningkatkan kreativitas dan motivasi ASN. [11] menemukan bahwa nilai organisasi yang kuat berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan motivasi. [12] juga menunjukkan bahwa budaya penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai puskesmas. Sementara itu, penelitian [13] menemukan bahwa budaya organisasi adaptif mampu meningkatkan komitmen dan motivasi pegawai sektor kesehatan. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi area strategis yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Selanjutnya Masalah Budaya Organisasi Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh (2025) disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Masalah Budaya Organisasi Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh (2025)

No	Masalah Budaya Organisasi	Dampak Terhadap Motivasi
1	Kurangnya budaya apresiasi	Pegawai merasa tidak dihargai
2	Komunikasi internal tidak efektif	Menurunnya koordinasi dan semangat kerja
3	Minimnya semangat kolaborasi	Pegawai bekerja individual dan tidak inovatif
4	Nilai organisasi tidak dipahami pegawai	Keterikatan emosional rendah
5	Budaya kerja pasif dan tidak adaptif	Pegawai kurang termotivasi untuk berkembang

Tabel 3 memperlihatkan bahwa budaya organisasi di Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh menghadapi sejumlah persoalan fundamental yang secara langsung menurunkan motivasi kerja pegawai. Pertama, kurangnya budaya apresiasi membuat pegawai merasa tidak dihargai meskipun telah bekerja keras. Ketika upaya tidak mendapatkan pengakuan, pegawai cenderung menurunkan kinerja atau bekerja sekadar memenuhi kewajiban, bukan karena dorongan motivasi intrinsik. Kedua, komunikasi internal yang tidak efektif menghambat koordinasi dan mengurangi kejelasan instruksi kerja, sehingga pegawai merasa bingung, terisolasi, dan kurang terlibat dalam proses organisasi. Kondisi ini menurunkan semangat kerja dan meningkatkan potensi konflik antarbagian.

Ketiga, minimnya semangat kolaborasi menyebabkan pegawai bekerja secara individual dan tidak memanfaatkan kekuatan tim. Hal ini menghambat inovasi dan mengurangi efektivitas pelaksanaan

program kesehatan yang membutuhkan kerja sama lintas fungsi. Keempat, nilai organisasi yang tidak dipahami oleh pegawai menandakan lemahnya internalisasi visi, misi, dan etika kerja. Ketidakpahaman ini membuat pegawai tidak memiliki keterikatan emosional dengan organisasi, sehingga motivasi mereka hanya sebatas formalitas, bukan komitmen jangka panjang. Terakhir, budaya kerja yang pasif dan tidak adaptif menunjukkan bahwa organisasi belum mendorong perubahan, kreativitas, atau pembelajaran berkelanjutan. Budaya yang statis seperti ini menyebabkan pegawai kehilangan dorongan untuk berkembang dan tidak tertantang untuk meningkatkan kompetensi maupun kualitas kinerja.

Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang lemah tidak hanya memengaruhi hubungan antarpegawai, tetapi juga secara sistematis menurunkan motivasi kerja, produktivitas, serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan pelayanan kesehatan yang semakin kompleks.

Faktor selanjutnya yaitu kepemimpinan adaptif yang merupakan salah satu elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi pegawai. Namun, di Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh masih ditemui beberapa kelemahan seperti kurangnya dukungan pimpinan, minimnya keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, respons yang lambat terhadap perubahan, dan tidak adanya dorongan inovasi. Kondisi ini menyebabkan pegawai tidak merasa diberdayakan, tidak mendapat arahan yang jelas, dan kurang memiliki dorongan untuk berkembang. [14] menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif mampu menghadapi perubahan kompleks dengan memberdayakan pegawai dan menciptakan ruang pembelajaran. Penelitian terbaru juga menunjukkan hal serupa. [15] menemukan bahwa kepemimpinan adaptif meningkatkan motivasi dan ketahanan kerja pegawai. [16] menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. [17] menambahkan bahwa pemimpin adaptif mendorong inovasi pegawai. Penelitian [18] menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif memperkuat motivasi pegawai kesehatan. [19] juga menemukan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan komitmen pegawai ASN. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif menjadi faktor kritis yang perlu diperkuat agar pegawai memiliki motivasi tinggi dalam bekerja. Selanjutnya Masalah Kepemimpinan Adaptif disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Masalah Kepemimpinan Adaptif

No	Masalah Kepemimpinan	Dampak Terhadap Motivasi
1	Pemimpin kurang memberi dukungan	Pegawai merasa tidak diperhatikan
2	Tidak melibatkan pegawai	Menurunnya rasa memiliki terhadap pekerjaan
3	Kurang responsif terhadap perubahan	Pegawai kehilangan arah kerja
4	Pemimpin tidak mendorong inovasi	Kreativitas pegawai rendah
5	Minim feedback konstruktif	Pegawai sulit berkembang

Tabel 4 menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif di Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh belum berjalan secara optimal, dan hal ini berimplikasi langsung pada tingkat motivasi pegawai. Masalah pertama, pemimpin kurang memberi dukungan, membuat pegawai merasa tidak diperhatikan dan tidak dihargai kontribusinya. Kurangnya dukungan emosional dan fasilitasi pekerjaan dapat menghambat rasa aman psikologis pegawai, sehingga menurunkan semangat dan komitmen kerja mereka. Kedua, ketidaklibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan menyebabkan pegawai merasa pekerjaan mereka tidak bermakna, karena tidak diberikan ruang untuk berpendapat atau berkontribusi. Hal ini mengurangi rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap tugas, sehingga motivasi untuk memberikan yang terbaik menjadi lemah.

Masalah ketiga, pemimpin kurang responsif terhadap perubahan, membuat organisasi bergerak lambat dalam menghadapi dinamika di sektor kesehatan. Ketika pemimpin tidak memberikan arah yang jelas, pegawai merasa kebingungan dan kehilangan pedoman kerja, yang pada akhirnya menurunkan motivasi intrinsik mereka. Keempat, pemimpin yang tidak mendorong inovasi menyebabkan pegawai terjebak dalam pola kerja yang monoton dan tidak berkembang. Tidak adanya dorongan untuk bereksperimen atau mencoba pendekatan baru membuat pegawai kehilangan kesempatan untuk mengasah kreativitas, sehingga minat untuk bekerja lebih baik menjadi rendah. Terakhir, minimnya feedback konstruktif membuat pegawai tidak mengetahui kekuatan ataupun area yang perlu ditingkatkan. Ketika pegawai tidak mendapatkan umpan balik, mereka kesulitan meningkatkan kompetensi dan merasa stagnan, yang pada akhirnya memicu penurunan motivasi karena tidak melihat perkembangan dalam diri mereka.

Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif yang lemah menciptakan lingkungan kerja yang tidak mendukung perkembangan pegawai, menurunkan rasa keterlibatan, serta menghambat dorongan internal pegawai untuk berkinerja optimal. Kepemimpinan yang tidak responsif dan minim dukungan menjadi salah satu penyebab utama rendahnya motivasi kerja di Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi tiga variabel strategis, yaitu pengembangan karier, budaya organisasi, dan kepemimpinan adaptif, dalam menjelaskan motivasi kerja pegawai sektor kesehatan daerah pada konteks reformasi birokrasi dan dinamika pelayanan kesehatan publik. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang umumnya mengkaji variabel tersebut secara parsial atau terpisah, penelitian ini menempatkan ketiganya dalam satu model konseptual yang komprehensif untuk melihat pengaruhnya secara simultan terhadap motivasi kerja pegawai. Selain itu, penelitian ini secara spesifik mengangkat kepemimpinan adaptif sebagai variabel kunci, yang masih relatif terbatas dikaji dalam penelitian sumber daya manusia sektor publik di Indonesia, khususnya

pada instansi kesehatan daerah.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu juga terletak pada konteks empiris dan pendekatan aktual yang digunakan. Penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada organisasi pemerintah secara umum atau instansi non-kesehatan, sementara penelitian ini secara khusus mengkaji Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh, yang memiliki karakteristik tugas, tekanan kerja, dan tuntutan pelayanan publik yang berbeda dan lebih kompleks. Selain itu, penelitian ini memanfaatkan data empiris terkini pasca penguatan reformasi birokrasi dan tantangan pelayanan kesehatan, sehingga mampu menggambarkan kondisi aktual motivasi pegawai secara lebih relevan dan kontekstual.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik, tetapi juga memberikan kontribusi praktis berupa dasar pengambilan kebijakan pengembangan karier, pembentukan budaya organisasi yang adaptif, serta penguatan kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan. Kombinasi variabel, konteks penelitian, dan pendekatan analisis tersebut menjadi pembeda utama sekaligus nilai kebaruan dari penelitian ini dibandingkan dengan studi-studi sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu pengembangan karier, budaya organisasi, dan kepemimpinan adaptif. Ketiga faktor ini memiliki permasalahan mendasar yang perlu ditangani secara strategis agar motivasi kerja dapat meningkat. Selain itu, adanya kesenjangan antara tuntutan reformasi birokrasi dan kondisi aktual organisasi memperkuat urgensi penelitian ini. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pemerintah daerah dalam merancang kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif dan memberikan dasar teoritis bagi pengembangan literatur manajemen publik di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini diajukan dengan judul Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi, Dan Kepemimpinan Adaptif Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh.

2. Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Populasi tersebut mencakup pegawai yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, baik pegawai negeri sipil (PNS) maupun pegawai dengan status kepegawaian lainnya, yang secara aktif menjalankan aktivitas kerja pada saat penelitian dilakukan [20]. Populasi ini dipilih karena dianggap relevan dan representatif untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan pengembangan karier, budaya organisasi, kepemimpinan adaptif, serta motivasi kerja pegawai [21]. Dengan demikian, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai

Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh sebanyak 50 orang

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dijadikan sebagai objek penelitian dengan tujuan untuk mewakili karakteristik populasi secara keseluruhan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (sensus), yaitu teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan apabila jumlah populasi relatif terbatas, sehingga memungkinkan seluruh anggota populasi dijadikan responden. Total sampling merupakan teknik penentuan sampel dengan cara menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan apabila jumlah populasi relatif terbatas sehingga memungkinkan seluruh anggota populasi untuk dijadikan responden.

Penggunaan teknik total sampling didasarkan pada pertimbangan bahwa seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh memiliki karakteristik yang relevan dengan variabel penelitian, yaitu pengembangan karier, budaya organisasi, kepemimpinan adaptif, dan motivasi kerja. Dengan melibatkan seluruh anggota populasi, data yang diperoleh diharapkan mampu menggambarkan kondisi yang sebenarnya serta meningkatkan akurasi dan validitas hasil penelitian. Selain itu, penerapan total sampling bertujuan untuk mengurangi potensi kesalahan pengambilan sampel (sampling error) dan meningkatkan tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian, karena data yang dikumpulkan mencerminkan keseluruhan populasi yang diteliti. Jadi sampel yang digunakan adalah 50 orang pegawai di Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh.

3. Hasil dan Pembahasan

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov–Smirnov dan didukung dengan analisis grafik Normal P–P Plot. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 dan titik-titik pada grafik P–P Plot menyebar di sekitar garis diagonal. Selanjutnya Hasil Uji Normalitas disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.26705540
Most Extreme Differences	Absolute	.128
	Positive	.119
	Negative	-.128
Test Statistic		.128
Asymp. Sig. (2-tailed)		.081 ^c

a. Test distribution is Normal.

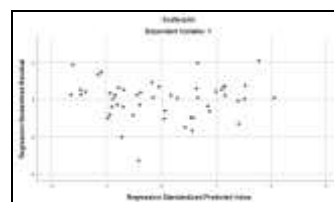
Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,081. Nilai

tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal. Selain itu, nilai statistik uji Kolmogorov–Smirnov sebesar 0,128 dengan jumlah sampel 50 responden juga menunjukkan bahwa penyimpangan distribusi residual masih berada dalam batas yang dapat diterima. Dengan demikian, model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga analisis regresi dapat dilanjutkan ke tahap pengujian asumsi klasik berikutnya dan analisis inferensial selanjutnya. Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi yang tinggi antarvariabel independen dalam model regresi. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Selanjutnya Hasil Pengujian Multikolonieritas disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Multikolonieritas

No	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	Budaya organisasi (X ₁)	0,871	1,148	Bebas
2	Kepemimpinan adaptif (X ₂)	0,937	1,067	Bebas
3	Pengembangan karir (X ₃)	0,925	1,081	Bebas

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini tidak mengalami multikolinearitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Tolerance pada variabel Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan Adaptif (X2), dan Pengembangan Karir (X3) yang masing-masing sebesar 0,871, 0,937, dan 0,925, di mana seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,10. Selain itu, nilai Variance Inflation Factor (VIF) pada ketiga variabel independen masing-masing sebesar 1,148, 1,067, dan 1,081, yang seluruhnya lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang tinggi antarvariabel independen, sehingga model regresi bebas dari masalah multikolinearitas dan layak digunakan untuk analisis regresi lebih lanjut. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Scatterplot. Model regresi dinyatakan tidak mengalami heteroskedastisitas apabila titik-titik pada scatterplot menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Selanjutnya Hasil Uji Heterokedasitas ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Uji Heterokedasitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan scatterplot, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar secara acak baik di atas maupun di

bawah angka nol pada sumbu Y, serta tidak membentuk pola tertentu seperti pola mengerucut, bergelombang, atau melebar. Penyebaran titik juga relatif merata di sepanjang sumbu nilai prediksi (Regression Standardized Predicted Value).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa varians residual bersifat konstan (homoskedastisitas), sehingga model regresi telah memenuhi salah satu asumsi klasik dan layak digunakan untuk analisis regresi linier berganda selanjutnya. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kepemimpinan Adaptif (X3) terhadap Motivasi Kerja (Y), baik secara parsial maupun simultan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Rekapitulasi hasil uji tersebut, yang mencakup nilai-nilai koefisien regresi dan uji signifikansi, disajikan secara lengkap pada Tabel 7.

Tabel 7. Rekap Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-16.933	5.775		-2.932	.005
Pengembangan karir (X ₁)	.217	.053	.419	4.104	.000
Budaya organisasi (X ₂)	.275	.058	.462	4.701	.000
Kepemimpinan adaptif (X ₃)	.093	.041	.225	2.273	.028

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut $Y = -16,933 + 0,217X_1 + 0,275X_2 + 0,093X_3$. Interpretasi Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar -16,933 berarti apabila variabel Pengembangan Karir (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kepemimpinan Adaptif (X3) dianggap konstan atau bernilai nol, maka Motivasi Kerja (Y) akan bernilai -16,933. Nilai konstanta ini tidak ditafsirkan secara substantif, melainkan berfungsi sebagai bagian dari model regresi. Koefisien regresi Pengembangan Karir (X1) sebesar 0,217 dengan nilai signifikansi 0,000 (< 0,05) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, setiap peningkatan satu satuan pengembangan karir akan meningkatkan motivasi kerja sebesar 0,217 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

Koefisien regresi Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,275 dengan nilai signifikansi 0,000 (< 0,05) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Nilai koefisien ini merupakan yang terbesar dibandingkan variabel independen lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi motivasi kerja.

Sementara itu, Kepemimpinan Adaptif (X3) memiliki koefisien regresi sebesar 0,093 dengan nilai signifikansi 0,028 (< 0,05), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, meskipun dengan pengaruh yang relatif lebih kecil dibandingkan variabel lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Adaptif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, sehingga model regresi yang digunakan layak untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Pengembangan Karir (X1) memiliki nilai t hitung sebesar 4,104 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Selain itu, nilai koefisien regresi sebesar 0,217 menunjukkan arah hubungan yang positif. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 diterima, yang berarti Pengembangan Karir (X1) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y). Temuan ini menunjukkan bahwa ketersediaan kesempatan promosi, pelatihan, serta kejelasan jenjang karir mampu menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Budaya Organisasi (X2) memiliki nilai t hitung sebesar 4,701 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Selain itu, nilai koefisien regresi sebesar 0,275 menunjukkan arah hubungan yang positif. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 diterima, yang berarti Budaya Organisasi (X2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y). Temuan ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang positif dalam organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Kepemimpinan Adaptif (X3) memiliki nilai t hitung sebesar 2,273 dengan tingkat signifikansi 0,028, yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Selain itu, nilai koefisien regresi sebesar 0,093 menunjukkan arah hubungan yang positif. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan adaptif dalam organisasi, maka semakin meningkat pula motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 diterima, yang berarti Kepemimpinan Adaptif (X3) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y). Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap perubahan dan kebutuhan pegawai mampu memberikan dorongan positif dalam

meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hasil ringkasan pengujian hipotesis pertama, kedua, ketiga dan keempat dapat diperlihatkan pada Tabel 8.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Parsial

Hipotesis	Pernyataan	Hasil Uji
H ₁	Pengembangan karir (X ₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pada Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh	Diterima
H ₂	Budaya organisasi (X ₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pada Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh	Diterima
H ₃	Kepemimpinan adaptif (X ₃) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pada Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh	Diterima

Uji F (simultan) digunakan untuk mengetahui apakah variabel Pengembangan Karir (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kepemimpinan Adaptif (X3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Motivasi Kerja (Y). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel serta melihat nilai signifikansi pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Selengkapnya, hasil uji F dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji F

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1249.440	3	416.480	21.473	.000 ^b
Residual	892.180	46	19.395		
Total	2141.620	49			

Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan signifikan secara simultan. Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Adaptif secara bersama-sama memiliki pengaruh yang nyata terhadap Motivasi Kerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen, sehingga model regresi linear berganda dalam penelitian ini layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Hasil ringkasan pengujian hipotesis keempat dapat diperlihatkan pada Tabel 10.

Tabel 10. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Simultan

Hipotesis	Pernyataan	Hasil Uji
H ₄	Pengembangan karir, budaya organisasi, Kepemimpinan adaptif secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap <i>motivasi kerja</i> pada Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh	Diterima

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen, yaitu Pengembangan Karir (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kepemimpinan Adaptif (X3) dalam menjelaskan variasi perubahan pada variabel dependen Motivasi Kerja (Y). Nilai koefisien determinasi berada pada rentang antara 0 sampai 1, di mana semakin mendekati 1 menunjukkan kemampuan penjelasan model yang semakin baik. Selanjutnya

Hasil R Square disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Hasil R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 ^a	.583	.556	4.40400

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi, diperoleh nilai R Square (R^2) sebesar 0,583. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kepemimpinan Adaptif (X3) secara bersama-sama mampu menjelaskan 58,3% variasi perubahan pada variabel Motivasi Kerja (Y). Sementara itu, sisanya sebesar 41,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini, seperti faktor individu, lingkungan kerja, sistem penghargaan, atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,556 menunjukkan bahwa model regresi tetap memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini memiliki daya jelaskan yang cukup kuat, sehingga layak digunakan sebagai dasar dalam pengambilan kesimpulan dan pembahasan hasil penelitian. Pengaruh Pengembangan karir terhadap Motivasi kerja Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,217 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), yang berarti semakin baik pengembangan karir yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir merupakan faktor penting dalam mendorong semangat, komitmen, dan kesediaan pegawai untuk bekerja secara optimal.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan teori motivasi kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow, khususnya pada kebutuhan akan aktualisasi diri, di mana individu akan termotivasi ketika organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang, meningkatkan kompetensi, serta memperoleh kejelasan jenjang karir. Selain itu, menurut teori dua faktor Herzberg, pengembangan karir termasuk dalam faktor motivator yang mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja pegawai karena berkaitan langsung dengan pencapaian, pengakuan, dan peluang kemajuan dalam pekerjaan. Dalam konteks instansi pemerintah, kejelasan promosi, pelatihan, dan pengembangan kompetensi menjadi aspek krusial dalam menjaga motivasi kerja pegawai agar tetap tinggi.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu. Penelitian [1] menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja, yang secara tidak langsung menunjukkan peran pengembangan karir dalam meningkatkan

motivasi kerja. Selanjutnya, penelitian [4] melalui studi literatur menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang merupakan salah satu indikator penting dari motivasi kerja. Penelitian [3] [6] juga menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang kemudian meningkatkan loyalitas karyawan, yang mencerminkan adanya motivasi kerja yang lebih tinggi.

Meskipun beberapa penelitian lain seperti [2] lebih menekankan pada pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, hasil-hasil tersebut tetap memperkuat temuan penelitian ini bahwa motivasi kerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari dukungan organisasi dalam bentuk kebijakan sumber daya manusia yang jelas dan berorientasi pada pengembangan pegawai. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada konteks instansi pemerintah daerah serta penggabungan variabel pengembangan karir dengan budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam satu model penelitian.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki peran strategis dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Oleh karena itu, instansi perlu memberikan perhatian serius terhadap perencanaan karir, pelatihan berkelanjutan, serta kejelasan promosi jabatan agar motivasi kerja pegawai dapat terus ditingkatkan dan berdampak positif pada kualitas pelayanan publik. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Motivasi kerja Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,217 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), yang berarti semakin baik pengembangan karir yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir merupakan faktor penting dalam mendorong semangat, komitmen, dan kesediaan pegawai untuk bekerja secara optimal.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan teori motivasi kebutuhan yang dikemukakan oleh [8] khususnya pada kebutuhan akan aktualisasi diri, di mana individu akan termotivasi ketika organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang, meningkatkan kompetensi, serta memperoleh kejelasan jenjang karir. Selain itu, menurut teori dua faktor Herzberg, pengembangan karir termasuk dalam faktor motivator yang mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja pegawai karena berkaitan langsung dengan pencapaian, pengakuan, dan peluang kemajuan dalam pekerjaan. Dalam konteks instansi pemerintah, kejelasan promosi, pelatihan, dan pengembangan kompetensi menjadi aspek krusial dalam menjaga motivasi kerja pegawai agar tetap tinggi.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh berbagai

penelitian terdahulu. Penelitian [4] menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja, yang secara tidak langsung menunjukkan peran pengembangan karir dalam meningkatkan motivasi kerja. Selanjutnya, penelitian [7] melalui studi literatur menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang merupakan salah satu indikator penting dari motivasi kerja. Penelitian [7] [8] juga menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang kemudian meningkatkan loyalitas karyawan, yang mencerminkan adanya motivasi kerja yang lebih tinggi.

Meskipun beberapa penelitian lain seperti [1] [2] lebih menekankan pada pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, hasil-hasil tersebut tetap memperkuat temuan penelitian ini bahwa motivasi kerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari dukungan organisasi dalam bentuk kebijakan sumber daya manusia yang jelas dan berorientasi pada pengembangan pegawai. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada konteks instansi pemerintah daerah serta penggabungan variabel pengembangan karir dengan budaya organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam satu model penelitian.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki peran strategis dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Oleh karena itu, instansi perlu memberikan perhatian serius terhadap perencanaan karir, pelatihan berkelanjutan, serta kejelasan promosi jabatan agar motivasi kerja pegawai dapat terus ditingkatkan dan berdampak positif pada kualitas pelayanan publik.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Motivasi kerja Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,275 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($< 0,05$), yang berarti semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Nilai koefisien tersebut juga merupakan yang terbesar dibandingkan variabel independen lainnya, sehingga budaya organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi motivasi kerja pegawai.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk perilaku dan sikap individu dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat, positif, dan konsisten mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, rasa memiliki, serta kenyamanan psikologis bagi pegawai, sehingga mendorong munculnya motivasi kerja yang lebih tinggi. Dalam konteks instansi pemerintah seperti Dinas Kesehatan, budaya kerja yang menekankan disiplin, kerja sama, tanggung jawab, dan orientasi

pelayanan publik sangat berperan dalam membangun semangat kerja pegawai.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh sejumlah penelitian terdahulu. Penelitian [2] menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja sebagai faktor pendorong kinerja. Selanjutnya, penelitian [3] menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang sejalan langsung dengan hasil penelitian ini. Penelitian [5] juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, yang menegaskan peran budaya organisasi sebagai faktor penting dalam membentuk motivasi kerja pegawai.

Selain itu, penelitian [5] melalui kajian literatur menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang secara konseptual memiliki hubungan erat dengan motivasi kerja. Penelitian [8] [4] juga memperkuat temuan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Meskipun beberapa penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi juga sangat relevan dalam konteks organisasi sektor publik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Oleh karena itu, instansi perlu terus memperkuat nilai-nilai organisasi, membangun kebiasaan kerja yang positif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar motivasi kerja pegawai dapat meningkat secara berkelanjutan dan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Pengaruh Pengaruh Kepemimpinan adaptif terhadap Motivasi kerja Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,093 dengan tingkat signifikansi 0,028 ($< 0,05$). Meskipun nilai koefisien ini lebih kecil dibandingkan variabel pengembangan karir dan budaya organisasi, kepemimpinan adaptif tetap memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan adaptif yang dikemukakan oleh Heifetz, yang menekankan kemampuan pemimpin dalam merespons perubahan, mengelola ketidakpastian, serta menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kebutuhan bawahan. Kepemimpinan yang adaptif memungkinkan pemimpin untuk memahami permasalahan kerja pegawai secara lebih fleksibel, memberikan dukungan yang tepat, serta menciptakan rasa aman dan kepercayaan, yang pada

akhirnya mendorong peningkatan motivasi kerja. Dalam konteks Dinas Kesehatan, kemampuan pimpinan dalam menyesuaikan kebijakan dan pola kepemimpinan terhadap dinamika pelayanan kesehatan dan tuntutan masyarakat menjadi faktor penting dalam menjaga motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menegaskan peran kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian [19] menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk motivasi kerja. Penelitian [12] [13] juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian [1] menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, yang tidak terlepas dari peran motivasi kerja sebagai faktor pendukung.

Meskipun penelitian [4] menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, perbedaan hasil tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi, karakteristik responden, serta jenis kepemimpinan yang diteliti. Penelitian ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan adaptif, yang menekankan fleksibilitas dan kemampuan menghadapi perubahan, sehingga memberikan kontribusi yang relevan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh, meskipun kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan pengembangan karir dan budaya organisasi. Oleh karena itu, pimpinan di lingkungan Dinas Kesehatan perlu terus mengembangkan kemampuan kepemimpinan adaptif agar mampu merespons perubahan dan kebutuhan pegawai secara efektif, sehingga motivasi kerja dapat terus ditingkatkan dan berdampak positif pada kualitas pelayanan kesehatan.

Pengaruh Pengembangan karir, budaya organisasi, dan Kepemimpinan adaptif terhadap Motivasi kerja Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir, budaya organisasi, dan kepemimpinan adaptif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji F yang menunjukkan bahwa model regresi signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja pegawai tidak dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai aspek organisasi yang saling mendukung.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi, nilai R Square (R^2) sebesar 0,583 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen tersebut secara bersama-

sama mampu menjelaskan 58,3% variasi motivasi kerja pegawai, sementara sisanya sebesar 41,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti sistem penghargaan, beban kerja, lingkungan kerja fisik, maupun karakteristik individu pegawai. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang cukup kuat dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan.

Secara konseptual, hasil penelitian ini sejalan dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang menekankan bahwa motivasi kerja pegawai terbentuk melalui kombinasi antara kesempatan berkembang (pengembangan karir), lingkungan kerja yang kondusif (budaya organisasi), dan peran pemimpin yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan (kepemimpinan adaptif). Budaya organisasi yang kuat berperan sebagai fondasi utama dalam membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai, sementara pengembangan karir memberikan dorongan intrinsik melalui kejelasan masa depan dan peluang kemajuan. Di sisi lain, kepemimpinan adaptif berfungsi sebagai penguat yang mampu menyelaraskan kebijakan dan kebutuhan pegawai dalam menghadapi dinamika kerja di sektor pelayanan kesehatan.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu. Penelitian [2] [3], serta [2] menegaskan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja. Sementara itu, penelitian [5] [3] menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berkontribusi signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan konteks dan variabel penelitian, secara umum hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh memerlukan pendekatan yang terintegrasi, yaitu melalui penguatan pengembangan karir, pembentukan budaya organisasi yang positif, serta penerapan kepemimpinan adaptif yang responsif terhadap perubahan. Ketiga faktor tersebut perlu dikelola secara simultan agar mampu mendorong motivasi kerja pegawai secara berkelanjutan dan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh pengembangan karir, budaya organisasi, dan kepemimpinan adaptif terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik peluang pengembangan karir, kejelasan jenjang jabatan, serta

kesempatan pelatihan yang diberikan, maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Budaya organisasi yang kuat, ditandai dengan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang positif, mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menjadi faktor dominan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap perubahan dan kebutuhan pegawai turut memberikan kontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja, meskipun pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan variabel lainnya. Pengembangan karir, budaya organisasi, dan kepemimpinan adaptif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh. Ketiga variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan sebagian besar variasi motivasi kerja pegawai, sehingga motivasi kerja tidak dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan motivasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Sungai Penuh memerlukan pendekatan yang terintegrasi melalui penguatan kebijakan pengembangan karir, pembentukan budaya organisasi yang positif, serta penerapan kepemimpinan adaptif yang responsif terhadap dinamika organisasi dan kebutuhan pegawai.

Daftar Rujukan

- [1] Dewi, V. N., Isa, M., & Wajdi, F. (2020). Peran Motivasi Sebagai Mediasi dalam Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dengan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 22(1), 38–59. DOI: <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v22i1.10849> .
- [2] Sudarmi, E., & Budiyanto, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Penghargaan, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Hayam Wuruk. *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis*, 79–92. DOI: <https://doi.org/10.56943/esensi.v27i1.29> .
- [3] Rantauwati, E. A., Zulkifli Zulkifli, & Putriana, L. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital, Pengembangan Karier dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 2(2), 38–49. DOI: <https://doi.org/10.55606/jurima.v2i2.252> .
- [4] Suwanto, FX. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 19(2), 170. DOI: <https://doi.org/10.24912/jm.v19i2.129> .
- [5] Pratiwi, Y., Haris, R. A., & Junaidi, J. (2023). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo. *Jumad: Journal Management, Accounting, & Digital Business*, 1(2), 281–290. DOI: <https://doi.org/10.51747/jumad.v1i2.1387> .
- [6] Hidayat, E., Zulkarnaen, I., & Muljono, H. (2020). Pengaruh Pengadaan, Keahlian dan Budaya Organisasi terhadap

- Pengembangan Karir Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan. *Jurnal Health Sains*, 1(8), 1074–1085. DOI: <https://doi.org/10.46799/jsa.v1i8.154>
- [7] Kurniati, K. C., Kurniawan, I. S., & Syafwan Lysander, M. A. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 6(3), 2289–2296. DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3.4641>
- [8] Nisa', K., Mukafi Nurum, Yusriatul Rohma, Zhafirah Dwi Kahla Gyrah, & Riyan Sisiawan Putra. (2025). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Generasi Z. *Business and Investment Review*, 3(2). DOI: <https://doi.org/10.61292/birev.176>
- [9] Sari, I., Efendi, A., & Anitra, V. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis (Jemb)*, 4(1), 237–242. DOI: <https://doi.org/10.47233/jemb.v4i1.2863>
- [10] Oktarini, A. S., & Ali, H. (2025). Determinasi Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan: Analisis Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Adaptif dan Motivasi Kerja. *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara*, 3(2), 50–61. DOI: <https://doi.org/10.38035/jpsn.v3i2.349>
- [11] Sinaga, J., Maidani Maidani, Fauzi, A., Adi Wibowo Noor Fikri, Alfonso Lande, Heru Tian Sanjaya, ... M. Rafli Hermawan. (2023). Peran Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial*, 1(4), 154–163. DOI: <https://doi.org/10.38035/jkis.v1i4.287>
- [12] Setiyowati, A. (2025). Determinasi Kepemimpinan Adaptif: Manajemen Risiko, Transformasi Digital dan Adaptif Perusahaan. *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara*, 3(1), 37–49. DOI: <https://doi.org/10.38035/jpsn.v3i1.342>
- [13] Hikmatul Magfiroh, Triana Olivia Tahol, Siti Anisah, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Kepemimpinan Adaptif: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 118–136. DOI: <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.162>
- [14] Elmanisar, V., Utami, B. Y., Gistituati, N., & Anisah, A. (2024). Implementasi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah untuk Keberhasilan di Era Disrupsi. *Journal of Education Research*, 5(2), 2239–2246. DOI: <https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1139>
- [15] Utarayana, I. G., & Dewi Adnyani, I. G. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Transformatif terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(1), 344. DOI: <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i01.p18>
- [16] Suryadi, R. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Sma Negeri di Kota Makassar. *Indonesian Journal of Economics, Entrepreneurship, and Innovation*, 1(1), 14–28. DOI: <https://doi.org/10.31960/ijoeeci.v1i1.439>
- [17] Akhsan, L., & Pendrian, O. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Era Industri 4.0. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 259–268. DOI: <https://doi.org/10.52644/joeb.v13i1.1506>
- [18] Tarigan, S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi*, 9(1), 11–21. DOI: <https://doi.org/10.25139/niaga.v9i1.8535>
- [19] Prasetya, E. W. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(1), 52–55. DOI: <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i1.35>
- [20] Waruwu, M., Pu`at, S. N., Utami, P. R., Yanti, E., & Rusydiana, M. (2025). Metode Penelitian Kuantitatif: Konsep, Jenis, Tahapan dan Kelebihan. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(1), 917–932. DOI: <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.3057>
- [21] Fadli, M. R. (2021). Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif. *HUMANIKA*, 21(1), 33–54. DOI: <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>