Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/ijmst
Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 384-394
P-ISSN: 2986-6790, e-ISSN: 2986-6782

Faktor Determinan Semangat Kerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Rutia Priskila Kapisa, Joubert Barens Maramis, Mac Donald Bertrand Walangitan
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi
rutiakps@gmail.com, joubertmaramis@unsrat.ac.id, macdonaldw8@gmail.com

Abstrak

Semangat kerja merupakan kondisi mental dan sikap positif yang menentukan kesiapan aparatur dalam melaksanakan tugas dan pelayanan publik. Fluktuasi tingkat kehadiran dan meningkatnya jumlah pegawai yang terlambat pada tahun 2023–2025 menunjukkan perlunya pengujian empiris terhadap faktor-faktor yang memengaruhi semangat kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh tantangan kerja, tekanan waktu kerja, dukungan rekan kerja, motivasi intrinsik, dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, baik secara parsial maupun simultan, dengan Teori Dua Faktor Herzberg sebagai landasan teori. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif jenis asosiatif kausalitas. Sampel berjumlah 72 pegawai (41 PNS dan 31 PPPK) dari populasi 111 pegawai yang ditentukan dengan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan IBM SPSS Statistics 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan kerja (t hitung 3,206; Sig. 0,002) dan motivasi intrinsik (t hitung 3,710; Sig. 0,000) berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, sedangkan tekanan waktu kerja, dukungan rekan kerja, dan lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Secara simultan, kelima variabel berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja (F hitung 21,773; Sig. 0,000) dengan Adjusted R^2 sebesar 0,594, dan motivasi intrinsik merupakan variabel yang paling dominan. Badan Pendapatan Daerah disarankan meningkatkan motivasi intrinsik melalui apresiasi, pengembangan kompetensi, dan umpan balik kerja, serta mengelola tantangan kerja secara proporsional.

Kata kunci: Semangat Kerja, Tantangan Kerja, Motivasi Intrinsik, Teori Dua Faktor Herzberg

Abstract

Employee morale is a positive psychological condition that shapes public servants' readiness to carry out their duties and deliver public services. Fluctuating attendance and a rising number of late employees during 2023–2025 indicate the need to test empirically the factors that influence morale. This study aims to analyze the effects of job challenge, time pressure, coworker support, intrinsic motivation, and physical work environment on employee morale at the Regional Revenue Agency (Badan Pendapatan Daerah) of North Sulawesi Province, both partially and simultaneously, using Herzberg's Two-Factor Theory as the theoretical foundation. A quantitative associative-causal design was applied. The sample comprised 72 employees (41 civil servants and 31 government employees with work agreements) selected from a population of 111 through purposive sampling. Data were collected with a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression in IBM SPSS Statistics 25. The results show that job challenge (t = 3.206; Sig. = 0.002) and intrinsic motivation (t = 3.710; Sig. = 0.000) have a positive and significant effect on employee morale, whereas time pressure, coworker support, and physical work environment have no significant partial effect. Simultaneously, the five variables significantly affect employee morale (F = 21.773; Sig. = 0.000) with an adjusted R^2 of 0.594, and intrinsic motivation is the most dominant variable. The agency is advised to strengthen intrinsic motivation through recognition, competency development, and performance feedback, and to manage job challenge proportionally.

Keywords: Employee Morale, Job Challenge, Intrinsic Motivation, Herzberg's Two-Factor Theory

1. Pendahuluan

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik swasta maupun pemerintahan, karena keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola pegawai agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara optimal (Sinambela, 2021). Dalam organisasi pemerintahan, pengelolaan SDM semakin penting karena Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan menjalankan tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan

kepada masyarakat secara profesional sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Salah satu aspek yang mendukung optimalnya pelaksanaan tugas pegawai adalah semangat kerja, yaitu kondisi mental dan sikap individu yang ditunjukkan melalui kegairahan, ketekunan, dan kesungguhan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Afandi, 2021). Simbolon (2022) menambahkan bahwa semangat kerja mencerminkan suasana hati dan sikap positif pegawai terhadap pekerjaan yang mendorong pegawai bekerja lebih giat, lebih rajin, dan lebih bertanggung jawab. Oleh karena itu, semangat kerja menjadi perhatian penting dalam pengelolaan SDM pada organisasi pemerintahan yang bertanggung jawab memberikan pelayanan publik.

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Sulawesi Utara memiliki tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah di bidang pendapatan daerah. Pelaksanaan tugas tersebut menuntut pegawai yang mampu menjalankan pekerjaan administratif maupun teknis, menyelesaikan target penerimaan, memenuhi tenggat pelaporan, serta berkoordinasi antarpegawai dan antarbidang. Karakteristik pekerjaan tersebut menuntut kesiapan, ketekunan, tanggung jawab, dan semangat kerja pegawai agar setiap tugas dapat dilaksanakan secara konsisten.

Afandi (2021) dan Simbolon (2022) menyatakan bahwa semangat kerja dipengaruhi oleh tantangan kerja, tekanan waktu kerja, dukungan rekan kerja, motivasi intrinsik, dan lingkungan kerja fisik. Pengamatan awal di Bapenda Provinsi Sulawesi Utara menunjukkan adanya permasalahan pada kelima faktor tersebut. Pada aspek tantangan kerja, pegawai dituntut meningkatkan penerimaan pajak dan retribusi daerah dengan target yang naik setiap tahun anggaran, sementara pembagian beban kerja antarbidang belum proporsional dan uraian tugas pada beberapa unit belum jelas, padahal tantangan kerja yang proporsional menumbuhkan rasa tertantang yang positif (Nurfitriani, 2024; Rivaldo, 2022). Pada aspek tekanan waktu kerja, pegawai harus mengejar target penerimaan dan menyelesaikan beberapa pekerjaan sekaligus menjelang akhir tahun anggaran, yang dapat menimbulkan stres dan ketegangan (Simbolon, 2022). Pada aspek dukungan rekan kerja, koordinasi lintas bidang masih terhambat komunikasi dan kerja sama yang belum berjalan baik (Fauzan, 2023; Sinambela, 2021). Pada aspek motivasi intrinsik, dorongan internal pegawai belum stabil akibat minimnya apresiasi atas capaian kerja (Afandi, 2021). Terakhir, pada aspek lingkungan kerja fisik, penataan ruang, suhu dan sirkulasi udara, serta kelengkapan sarana kerja belum sepenuhnya mendukung kenyamanan bekerja (Sedarmayanti, 2021; Winata, 2022).

Gambaran awal perilaku kerja pegawai disajikan pada Tabel 1. Tingkat kehadiran pegawai berfluktuasi, yaitu 91% pada tahun 2023, 88% pada tahun 2024, dan 90% pada tahun 2025, sehingga belum kembali ke tingkat kehadiran tahun 2023. Persentase kedisiplinan pada bulan Desember relatif tinggi, yaitu 97,27% hingga 99,07%, tetapi jumlah pegawai yang terlambat meningkat dari 7 orang pada tahun 2023 menjadi 15 orang pada tahun 2024 dan 25 orang pada tahun 2025. Data tersebut belum dapat secara langsung menunjukkan rendahnya semangat kerja karena semangat kerja mencakup kegairahan, ketekunan, kerja sama, dan inisiatif. Oleh karena itu, data kehadiran dan kedisiplinan digunakan sebagai data pendukung, sedangkan faktor-faktor yang memengaruhi semangat kerja perlu diuji secara empiris.

Tabel 1. Data Kehadiran dan Kedisiplinan Pegawai Bapenda Provinsi Sulawesi Utara

Tahun	Jumlah Pegawai	Kehadiran (%)	Hadir	Terlambat	Alpa	Kedisiplinan (%)
2023	110	91	107	7	3	97,27
2024	108	88	107	15	1	99,07
2025	111	90	109	25	2	98,20

Keterangan: kehadiran adalah rekapitulasi tahunan; hadir, terlambat, alpa, dan kedisiplinan adalah data bulan Desember. Sumber: Subbagian Kepegawaian Bapenda Provinsi Sulawesi Utara

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor pekerjaan, motivasi, dan lingkungan kerja berkaitan dengan semangat kerja. Lote et al. (2023) menemukan bahwa pengalaman kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja personel Ditlantas Polda Sulawesi Utara. Kurniawati et al. (2023) melaporkan bahwa komunikasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan, Mutiara et al. (2024) menemukan pengaruh positif beban kerja dan lingkungan

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14591
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

kerja pada karyawan PT SKF Indonesia, dan Sarwani et al. (2025) menunjukkan kontribusi lingkungan kerja dan motivasi intrinsik terhadap semangat kerja karyawan.

Namun demikian, hasil penelitian terdahulu belum selalu menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh yang sama pada setiap organisasi. Lingkungan kerja fisik, misalnya, berpengaruh signifikan terhadap moral kerja karyawan pada Kantor Tenaga Kerja (Fitriana et al., 2023), tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Barat (Natania & Martha, 2023). Selain itu, penelitian terdahulu umumnya menguji kombinasi faktor yang berbeda-beda pada organisasi dengan karakteristik berbeda, sedangkan organisasi pemerintahan memiliki tugas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian lima faktor secara bersama-sama dalam satu model pada instansi pendapatan daerah tingkat provinsi, dengan pengelompokan faktor berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg.

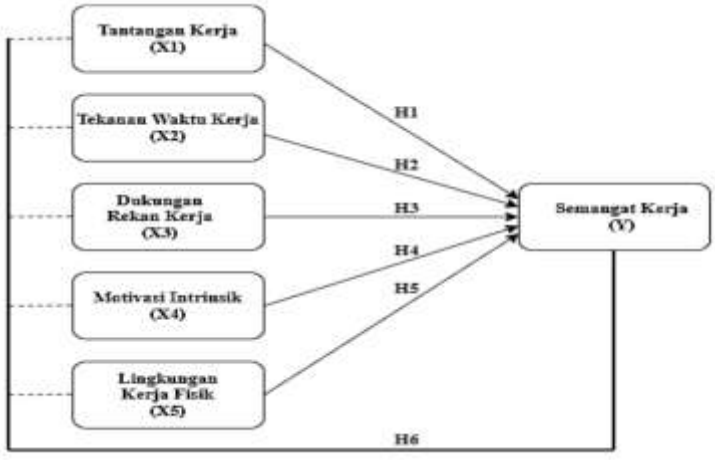
Teori Dua Faktor membedakan faktor motivator, yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan mendorong sikap positif, dari faktor *hygiene*, yang berkaitan dengan konteks pekerjaan dan mencegah timbulnya ketidakpuasan (Herzberg et al., 1959). Dalam penelitian ini, tantangan kerja dan motivasi intrinsik dikelompokkan sebagai faktor motivator, dengan motivasi intrinsik dipahami sebagai motivasi yang bersumber dari kepuasan atas aktivitas itu sendiri (Deci & Ryan, 2000), sedangkan tekanan waktu kerja, dukungan rekan kerja, dan lingkungan kerja fisik dikelompokkan sebagai faktor *hygiene*. Karena pemisahan kedua faktor tersebut dikritik terlalu kaku (House & Wigdor, 1967), teori ini digunakan sebagai kerangka pengelompokan variabel dan bukan sebagai kebenaran mutlak.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini menguji enam hipotesis. Tantangan kerja (H1), dukungan rekan kerja (H3), motivasi intrinsik (H4), dan lingkungan kerja fisik (H5) diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, tekanan waktu kerja diduga berpengaruh negatif dan signifikan (H2), dan kelima variabel tersebut diduga berpengaruh signifikan secara simultan (H6). Dengan demikian, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh tantangan kerja, tekanan waktu kerja, dukungan rekan kerja, motivasi intrinsik, dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan, pada Bapenda Provinsi Sulawesi Utara.

2. Metode Penelitian

2.1. Desain Penelitian dan Populasi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausalitas, yaitu penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih (Saputra et al., 2022). Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis pengaruh tantangan kerja (X_1), tekanan waktu kerja (X_2), dukungan rekan kerja (X_3), motivasi intrinsik (X_4), dan lingkungan kerja fisik (X_5) terhadap semangat kerja pegawai (Y) pada Bapenda Provinsi Sulawesi Utara. Hubungan antarvariabel dan hipotesis yang diuji ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14591
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai aparatur Bapenda Provinsi Sulawesi Utara yang tercatat aktif pada semester berjalan tahun 2026, yaitu 111 orang yang terdiri atas 68 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 43 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Jumlah tersebut bersumber dari data sekunder rekapitulasi kepegawaian Subbagian Kepegawaian dan Umum instansi.

2.2. Sampel dan Teknik Sampling

Sampel ditentukan dengan teknik *purposive sampling* yang merupakan bagian dari *non-probability sampling*, yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu agar unit yang terpilih relevan dengan tujuan penelitian (Firmansyah & Dede, 2022). Penelitian ini tidak menggunakan rumus Slovin karena rumus tersebut diperuntukkan bagi *probability sampling*; ukuran sampel diperoleh melalui penapisan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi adalah terdaftar sebagai pegawai aktif (PNS atau PPPK), berstatus staf pelaksana atau fungsional umum dan teknis, serta memiliki masa kerja minimal satu tahun. Kriteria eksklusi adalah pejabat struktural, yaitu kepala badan, sekretaris, kepala bidang, serta kepala subbagian, seksi, atau subbidang, dan pegawai dengan masa kerja kurang dari satu tahun.

Penerapan kriteria tersebut pada 111 pegawai menghasilkan 72 responden yang terdiri atas 41 PNS dan 31 PPPK, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Penapisan Populasi Menjadi Sampel Penelitian

Tahapan Penapisan	Jumlah Pegawai
Total populasi pegawai Bapenda Provinsi Sulawesi Utara (PNS dan PPPK aktif)	111 orang
Dikurangi: pejabat struktural (kepala badan, sekretaris, kepala bidang, kepala subbagian/seksi/subbidang)	21 orang
Dikurangi: pegawai dengan masa kerja kurang dari 1 tahun	18 orang
Total sampel yang memenuhi seluruh kriteria (responden)	72 orang

Sumber: Rekapitulasi Data Kepegawaian Bapenda Provinsi Sulawesi Utara (2026)

2.3. Variabel, Instrumen, dan Uji Instrumen

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert lima alternatif jawaban, dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai skor 5 (sangat setuju), yang dibagikan langsung kepada 72 responden (Saputra et al., 2022). Setiap variabel diukur dengan lima indikator. Tantangan kerja diukur melalui keragaman keterampilan, signifikansi tugas, kompleksitas pekerjaan, otonomi kerja, dan umpan balik tugas (Nurfitriani, 2024; Rivaldo, 2022). Tekanan waktu kerja diukur melalui ketidakcukupan waktu, tuntutan kecepatan kerja, kepadatan jadwal, tekanan tenggat, dan gangguan prioritas kerja (Nurfitriani, 2024; Simbolon, 2022). Dukungan rekan kerja diukur melalui bantuan penyelesaian tugas, berbagi informasi dan pengetahuan, masukan rekan kerja, dukungan emosional, dan kesediaan kerja sama tim (Fauzan, 2023; Sinambela, 2021). Motivasi intrinsik diukur melalui tanggung jawab kerja, rasa pencapaian prestasi, minat dan kecintaan pada tugas, keinginan berkembang, serta makna batin dan kepuasan (Afandi, 2021; Fauzan, 2023). Lingkungan kerja fisik diukur melalui pencahayaan, suhu dan sirkulasi udara, ketenangan, kebersihan ruangan, dan kelengkapan sarana kerja (Sedarmayanti, 2021; Winata, 2022). Semangat kerja diukur melalui kegairahan dan antusiasme, ketekunan dan kerajinan, disiplin kerja, ketahanan terhadap tekanan kerja, serta inisiatif dan kreativitas (Afandi, 2021; Simbolon, 2022).

Instrumen yang terdiri atas 30 butir pernyataan diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas diuji dengan korelasi *Pearson product moment*, dengan butir dinyatakan valid apabila r hitung lebih besar daripada r tabel pada taraf signifikansi 5% (Ghozali, 2021). Reliabilitas diuji dengan *Cronbach's Alpha*, dengan variabel dinyatakan reliabel apabila nilai alfa lebih besar daripada 0,60 (Ghozali, 2021).

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14591
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

2.4. Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics 25 melalui statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, dan uji hipotesis. Kategori rata-rata skor jawaban adalah 1,00–1,80 (sangat rendah), 1,81–2,60 (rendah), 2,61–3,40 (sedang), 3,41–4,20 (tinggi), dan 4,21–5,00 (sangat tinggi). Normalitas residual diuji dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* (Asymp. Sig. lebih besar daripada 0,05) yang diperkuat grafik histogram dan *Normal P-P Plot*. Multikolinearitas dinilai dari nilai *Tolerance* lebih besar daripada 0,10 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil daripada 10, sedangkan heteroskedastisitas dinilai dari sebaran titik pada grafik *scatterplot* (Ghozali, 2021). Model regresi linear berganda yang digunakan ditunjukkan pada rumus 1.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e \quad (1)$$

dengan Y adalah semangat kerja pegawai, a adalah konstanta, b_1 sampai b_5 adalah koefisien regresi masing-masing variabel bebas, X_1 adalah tantangan kerja, X_2 adalah tekanan waktu kerja, X_3 adalah dukungan rekan kerja, X_4 adalah motivasi intrinsik, X_5 adalah lingkungan kerja fisik, dan e adalah kesalahan pengganggu (Ghozali, 2021). Pengaruh parsial diuji dengan uji t, dengan keputusan pengaruh signifikan apabila t hitung lebih besar daripada t tabel atau Sig. kurang dari 0,05. Pengaruh simultan diuji dengan uji F menggunakan kriteria yang sama, sedangkan kemampuan model menjelaskan variasi semangat kerja diukur dengan koefisien determinasi (*Adjusted R Square*).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Karakteristik Responden dan Deskripsi Variabel

Karakteristik 72 responden disajikan pada Tabel 3. Responden didominasi pegawai perempuan (42 orang; 58,3%), berusia 36–45 tahun (29 orang; 40,3%), berpendidikan terakhir S1 (26 orang; 36,1%), berstatus PNS (41 orang; 56,9%), dan bermasa kerja lebih dari 10 tahun (27 orang; 37,5%). Berdasarkan unit kerja, responden terbanyak berasal dari Sub Bagian Umum (30 orang; 41,7%), diikuti Bidang Perencanaan dan Pengembangan (15 orang; 20,8%), Bidang Pajak Daerah (13 orang; 18,1%), Bidang Retribusi dan LLP (10 orang; 13,9%), serta Bidang Pengendalian dan Evaluasi (4 orang; 5,6%), sehingga data mewakili hampir seluruh unit kerja.

Tabel 3. Karakteristik Responden (n = 72)

Karakteristik	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis kelamin	Perempuan	42	58,3
	Laki-laki	30	41,7
Usia	< 25 tahun	4	5,6
	25–35 tahun	21	29,2
	36–45 tahun	29	40,3
	> 45 tahun	18	25,0
Pendidikan terakhir	SMA/SMK	23	31,9
	Diploma 3 (D3)	13	18,1
	Strata 1 (S1)	26	36,1
	Strata 2 (S2)	10	13,9
Status kepegawaian	PNS	41	56,9
	PPPK	31	43,1

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14591
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Karakteristik	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Lama bekerja	1–3 tahun	21	29,2
	4–6 tahun	22	30,6
	7–9 tahun	2	2,8
	> 10 tahun	27	37,5

Sumber: Data primer diolah dengan IBM SPSS Statistics 25 (2026)

Deskripsi jawaban responden pada setiap variabel disajikan pada Tabel 4. Motivasi intrinsik memiliki rata-rata tertinggi (4,44), diikuti tantangan kerja dan semangat kerja (masing-masing 4,34), dukungan rekan kerja (4,31), dan lingkungan kerja fisik (4,19), sedangkan tekanan waktu kerja memiliki rata-rata terendah (3,54). Seluruh variabel berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Semangat kerja pegawai tergolong sangat tinggi, dengan rata-rata indikator tertinggi pada kegairahan dan antusiasme (4,46) dan terendah pada inisiatif dan kreativitas (4,24). Sebaran jawaban tekanan waktu kerja paling beragam, ditunjukkan oleh simpangan baku skor total sebesar 5,164 dibandingkan 1,915–2,443 pada variabel lainnya.

Tabel 4. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Skor Total	Std. Deviasi	Rata-rata	Kategori
Tantangan Kerja (X1)	21,72	1,915	4,34	Sangat tinggi
Tekanan Waktu Kerja (X2)	17,68	5,164	3,54	Tinggi
Dukungan Rekan Kerja (X3)	21,56	2,226	4,31	Sangat tinggi
Motivasi Intrinsik (X4)	22,19	1,926	4,44	Sangat tinggi
Lingkungan Kerja Fisik (X5)	20,94	2,443	4,19	Tinggi
Semangat Kerja (Y)	21,69	2,032	4,34	Sangat tinggi

Sumber: Data primer diolah dengan IBM SPSS Statistics 25 (2026)

3.2. Hasil Uji Instrumen dan Asumsi Klasik

Dengan jumlah sampel 72 dan taraf signifikansi 5% (df = 70), diperoleh r tabel sebesar 0,232. Seluruh 30 butir pernyataan memiliki r hitung di atas nilai tersebut sehingga dinyatakan valid, dengan rentang tertinggi pada tekanan waktu kerja (0,853–0,895) dan terendah pada tantangan kerja (0,479–0,686), seperti ditunjukkan pada Tabel 5. Seluruh variabel juga reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* berada pada 0,611–0,926, dengan nilai terendah pada tantangan kerja (0,611) yang mendekati batas minimum 0,60.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah Butir	Rentang r hitung	r tabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Tantangan Kerja (X1)	5	0,479–0,686	0,232	0,611	Valid dan reliabel
Tekanan Waktu Kerja (X2)	5	0,853–0,895	0,232	0,926	Valid dan reliabel
Dukungan Rekan Kerja (X3)	5	0,550–0,760	0,232	0,729	Valid dan reliabel
Motivasi Intrinsik (X4)	5	0,572–0,689	0,232	0,660	Valid dan reliabel

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14591
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Variabel	Jumlah Butir	Rentang r hitung	r tabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Lingkungan Kerja Fisik (X5)	5	0,666–0,785	0,232	0,774	Valid dan reliabel
Semangat Kerja (Y)	5	0,567–0,766	0,232	0,686	Valid dan reliabel

Sumber: Data primer diolah dengan IBM SPSS Statistics 25 (2026)

Uji normalitas menghasilkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,094 (> 0,05) sehingga residual berdistribusi normal, yang diperkuat oleh grafik histogram berbentuk lonceng simetris dan sebaran titik *Normal P-P Plot* yang mengikuti garis diagonal. Hasil uji multikolinearitas pada Tabel 6 menunjukkan nilai *Tolerance* 0,468–0,993 (> 0,10) dan VIF 1,007–2,139 (< 10) sehingga tidak terjadi multikolinearitas. Grafik *scatterplot* memperlihatkan titik-titik tersebar acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y tanpa pola tertentu sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi memenuhi asumsi klasik dan layak digunakan untuk menguji hipotesis.

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Tantangan Kerja (X1)	0,559	1,789	Tidak terjadi multikolinearitas
Tekanan Waktu Kerja (X2)	0,993	1,007	Tidak terjadi multikolinearitas
Dukungan Rekan Kerja (X3)	0,468	2,139	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi Intrinsik (X4)	0,562	1,780	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan Kerja Fisik (X5)	0,581	1,720	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer diolah dengan IBM SPSS Statistics 25 (2026)

3.3. Hasil Regresi Linear Berganda dan Pengujian Hipotesis

Hasil analisis regresi linear berganda menghasilkan persamaan pada rumus 2.

$$Y = 0{,}277 + 0{,}344X_1 + 0{,}044X_2 + 0{,}097X_3 + 0{,}395X_4 + 0{,}109X_5 + e \quad (2)$$

Konstanta sebesar 0,277 menunjukkan bahwa semangat kerja diprediksi sebesar 0,277 apabila kelima variabel bebas bernilai nol. Koefisien tantangan kerja sebesar 0,344 berarti setiap kenaikan satu satuan tantangan kerja meningkatkan semangat kerja sebesar 0,344 satuan, dan koefisien motivasi intrinsik sebesar 0,395 berarti setiap kenaikan satu satuan motivasi intrinsik meningkatkan semangat kerja sebesar 0,395 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien tekanan waktu kerja (0,044), dukungan rekan kerja (0,097), dan lingkungan kerja fisik (0,109) bertanda positif, tetapi tidak signifikan secara statistik.

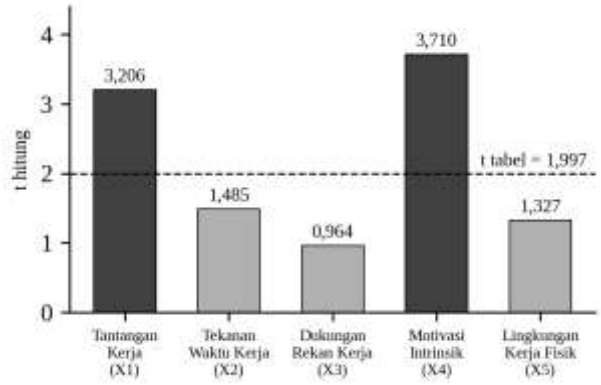
Hasil uji t pada Tabel 7 menggunakan t tabel sebesar 1,997 (df = 66). Tantangan kerja (t hitung 3,206; Sig. 0,002) dan motivasi intrinsik (t hitung 3,710; Sig. 0,000) berpengaruh positif dan signifikan sehingga H1 dan H4 diterima, sedangkan tekanan waktu kerja (Sig. 0,142), dukungan rekan kerja (Sig. 0,338), dan lingkungan kerja fisik (Sig. 0,189) tidak berpengaruh signifikan sehingga H2, H3, dan H5 ditolak. Perbandingan nilai t hitung dengan t tabel diperlihatkan pada Gambar 2. Berdasarkan koefisien beta terstandar, motivasi intrinsik (0,374) lebih dominan daripada tantangan kerja (0,324).

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14591
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tabel 7. Hasil Uji t (Pengaruh Parsial)

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien (B)	t hitung	t tabel	Sig.	Keputusan
H1	Tantangan Kerja → Semangat Kerja	0,344	3,206	1,997	0,002	Diterima
H2	Tekanan Waktu Kerja → Semangat Kerja	0,044	1,485	1,997	0,142	Ditolak
H3	Dukungan Rekan Kerja → Semangat Kerja	0,097	0,964	1,997	0,338	Ditolak
H4	Motivasi Intrinsik → Semangat Kerja	0,395	3,710	1,997	0,000	Diterima
H5	Lingkungan Kerja Fisik → Semangat Kerja	0,109	1,327	1,997	0,189	Ditolak

Sumber: Data primer diolah dengan IBM SPSS Statistics 25 (2026)



Gambar 2. Perbandingan Nilai t Hitung Setiap Variabel dengan t Tabel

Uji F menghasilkan F hitung sebesar 21,773 dengan Sig. 0,000, lebih besar daripada F tabel sebesar 2,354 (df_1 = 5; df_2 = 66), sehingga kelima variabel berpengaruh signifikan secara simultan dan H6 diterima. Nilai R sebesar 0,789 menunjukkan hubungan yang kuat, sedangkan R Square sebesar 0,623 dan *Adjusted R Square* sebesar 0,594 menunjukkan bahwa kelima variabel menjelaskan 59,4% variasi semangat kerja, sedangkan 40,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

3.4. Pembahasan Pengaruh Parsial

Pembahasan berikut menguraikan temuan parsial dan simultan dengan mengaitkannya pada Teori Dua Faktor Herzberg dan penelitian terdahulu.

Tantangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja (koefisien 0,344; Sig. 0,002). Temuan ini sejalan dengan Teori Dua Faktor yang menggolongkan tantangan kerja sebagai faktor motivator karena melekat pada isi pekerjaan dan memberi kesempatan berprestasi serta mengembangkan kemampuan (Herzberg et al., 1959). Arah pengaruh yang sama diperlihatkan, secara tidak langsung, oleh Lote et al. (2023) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan pengalaman kerja terhadap semangat kerja personel Ditlantas Polda Sulawesi Utara, meskipun variabel yang diteliti berbeda. Pekerjaan di Bapenda menuntut ketelitian, kemampuan analisis, pengelolaan data, dan koordinasi antarbagian sehingga tantangan yang sesuai kemampuan dapat dipersepsikan sebagai dorongan untuk lebih aktif dan bersemangat.

Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan serta paling dominan (koefisien 0,395; beta 0,374; Sig. 0,000). Temuan ini sejalan dengan Teori Dua Faktor, yang memandang motivasi intrinsik tumbuh ketika faktor motivator seperti pekerjaan bermakna, tanggung jawab, dan pencapaian terpenuhi, serta dengan penekanan Deci & Ryan (2000) pada motivasi yang bersumber dari kepuasan atas aktivitas itu sendiri. Hasil serupa dilaporkan Sarwani et al. (2025), yang menemukan kontribusi motivasi intrinsik terhadap semangat kerja karyawan sebesar

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14591
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

67,4%, serta Triswanto & Yunita (2022) dan Wedhu et al. (2023) yang menemukan pengaruh signifikan motivasi intrinsik terhadap produktivitas dan kinerja pegawai. Pegawai Bapenda yang merasa pekerjaannya bermakna dan memperoleh kepuasan dari capaian kerja cenderung memiliki semangat kerja lebih tinggi, sehingga semangat kerja tidak hanya dipengaruhi kondisi eksternal, tetapi juga cara pegawai memandang pekerjaannya.

Tekanan waktu kerja tidak berpengaruh signifikan (koefisien 0,044; Sig. 0,142). Tanda positif koefisien hanya menunjukkan arah hubungan dalam model dan berlawanan dengan dugaan negatif pada H2, tetapi karena tidak signifikan koefisien tersebut tidak dapat ditafsirkan sebagai pengaruh nyata. Hasil ini sejalan dengan proposisi Herzberg bahwa faktor *hygiene* lebih berperan mencegah ketidakpuasan daripada menumbuhkan semangat kerja, dan dapat berarti bahwa tenggat serta target kerja dipandang sebagai bagian dari rutinitas tanggung jawab pegawai. Penelitian ini tidak mengukur ketidakpuasan kerja sehingga kesesuaian tersebut merupakan penjelasan teoretis dan bukan pembuktian langsung. Hasil ini berbeda dengan temuan pengaruh signifikan tekanan waktu pada kemampuan auditor (Masnur & Junaid, 2023), stres kerja pada semangat kerja pegawai (Sukarman & Irawan, 2023), serta beban dan stres kerja pada kinerja karyawan (Kasnowo, 2026). Perbedaan tersebut dapat berkaitan dengan karakteristik organisasi, responden, dan variabel terikat yang digunakan.

Dukungan rekan kerja tidak berpengaruh signifikan (koefisien 0,097; Sig. 0,338). Dalam kerangka Herzberg, dukungan rekan kerja termasuk faktor *hygiene* karena berkaitan dengan hubungan antarpribadi, yang menciptakan suasana kerja nyaman tetapi tidak selalu menjadi pendorong utama semangat kerja. Skor dukungan rekan kerja yang tinggi dan relatif merata (rata-rata 4,31) menunjukkan bahwa interaksi antarpegawai telah berjalan sebagai bagian dari rutinitas, sehingga perbedaan persepsi tidak cukup besar untuk memengaruhi semangat kerja. Temuan ini berbeda dengan penelitian yang melaporkan pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kinerja karyawan (Saputra & Kurniawan, 2024), kinerja pegawai (Pratiwi et al., 2025), dan *employee engagement* (Sari & Hasanah, 2025), yang kemungkinan dipengaruhi perbedaan organisasi, indikator, dan variabel terikat.

Lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan (koefisien 0,109; Sig. 0,189). Dalam kerangka Herzberg, lingkungan kerja fisik merupakan faktor *hygiene* yang berfungsi menciptakan kenyamanan dan mencegah ketidakpuasan. Ketika kondisi fisik tempat kerja telah dipersepsikan cukup baik (rata-rata 4,19), faktor ini tidak selalu membedakan tingkat semangat kerja. Hasil ini sejalan dengan Natania & Martha (2023) yang menemukan lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berbeda dengan temuan pengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan (Kurniawati et al., 2023), moral kerja karyawan (Fitriana et al., 2023; Kerli et al., 2026), dan semangat kerja personel (Lote et al., 2023). Meskipun tidak terbukti berpengaruh, penerangan, sirkulasi udara, kebersihan, dan sarana kerja tetap perlu dijaga pada tingkat memadai untuk menunjang kelancaran pekerjaan.

3.5. Pembahasan Pengaruh Simultan dan Implikasi

Secara simultan, kelima variabel berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dengan *Adjusted R Square* sebesar 0,594. Pola ini sejalan dengan Teori Dua Faktor sebagai kerangka penelitian, karena kontribusi model terutama bersumber dari dua faktor motivator, yaitu tantangan kerja dan motivasi intrinsik, sedangkan ketiga faktor *hygiene* tidak signifikan secara parsial. Hasil ini juga sejalan dengan Lasa et al. (2025), yang menemukan pengaruh simultan disiplin kerja, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap semangat kerja pegawai, dan Surentu et al. (2024), yang menemukan pengaruh simultan lingkungan kerja, motivasi, dan komitmen organisasional.

Secara praktis, peningkatan semangat kerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan penyediaan kondisi kerja yang memadai, tetapi juga dengan cara pegawai memaknai pekerjaannya dan kesempatan yang diperoleh untuk mengembangkan kemampuan. Fluktuasi kehadiran pegawai pada Tabel 1 menjadi latar yang menegaskan pentingnya perhatian pada faktor-faktor tersebut. Bapenda dapat memperkuat motivasi intrinsik melalui apresiasi atas capaian kerja, pengembangan kompetensi, dan umpan balik kerja, serta memberikan tugas yang sesuai kompetensi dengan tanggung jawab yang jelas. Penelitian ini terbatas pada satu instansi dengan 72 responden dan tidak mengukur ketidakpuasan kerja, sedangkan 40,6% variasi semangat kerja dijelaskan variabel lain di luar model, seperti kepemimpinan dan kebijakan organisasi.

4. Kesimpulan

Tantangan kerja dan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, dengan motivasi intrinsik sebagai variabel yang paling dominan.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14591
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tekanan waktu kerja, dukungan rekan kerja, dan lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Secara simultan, kelima variabel berpengaruh signifikan dan menjelaskan 59,4% variasi semangat kerja, sedangkan 40,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Badan Pendapatan Daerah disarankan memperkuat motivasi intrinsik melalui apresiasi, pengembangan kompetensi, tanggung jawab sesuai kemampuan, dan umpan balik hasil kerja, serta mengelola tantangan kerja secara proporsional, tanpa mengabaikan tekanan waktu kerja, dukungan rekan kerja, dan lingkungan kerja fisik sebagai penunjang kondisi kerja yang kondusif. Pegawai disarankan terus mengembangkan motivasi dari dalam diri dan inisiatif kerja. Penelitian selanjutnya disarankan mempertimbangkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja, serta melibatkan instansi dan responden yang lebih beragam.

Reference

1. Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
3. Fauzan, H. (2023). *Perilaku organisasi*. UIN Khas Press.
4. Firmansyah, D., & Dede. (2022). Teknik pengambilan sampel umum dalam metodologi penelitian: Literature review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, *1*(2), 85–114. https://doi.org/10.55927/jiph.v1i2.937
5. Fitriana, R., Barlian, B., & Patimah, T. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja. *Maslahah: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Syariah*, *1*(4), 342–352. https://doi.org/10.59059/maslahah.v1i4.416
6. Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
7. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
8. House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, *20*(4), 369–389. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x
9. Kasnowo. (2026). The effect of workload and work stress on employee performance in logistics companies in Mojokerto. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *5*(1), 5343–5350. https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.6799
10. Kerli, J., Arya, M. N., Faris, S., & Nasib, N. (2026). The influence of job satisfaction, work motivation, and work environment on employee morale at the Medan City Market Regional Public Company. *MAR-Ekonomi: Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Rumpun Ilmu Ekonomi*, *4*(03), 327–338. https://doi.org/10.58471/mar-ekonomi.v4i04
11. Kurniawati, A. T., Putu, N., Paramananda, N., Dewi, K. G., & Istri, A. A. (2023). The effect of communication, work motivation and physical work environment on employee work spirit at Puri Sukawati Tourism Destination. *J. Econ. Financ. Manag. Stud.*, *6*, 1596–1599. https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i4-23
12. Lasa, M. V., Kojo, C., & Pondaag, J. J. (2025). Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja dan beban kerja terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Zona Bakamla Tengah. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *13*(4), 236–246. https://doi.org/10.35794/emba.v13i04.64570
13. Lote, C. C., Dotulong, L. O. H., & Uhing, Y. (2023). Pengaruh pengalaman kerja, pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja personil Ditlantas Polda Sulut. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *11*(1), 528–536. https://doi.org/10.35794/emba.v11i1.45742
14. Masnur, R. M., & Junaid, A. (2023). Pengaruh beban kerja, task specific knowledge dan tekanan waktu terhadap kemampuan auditor dalam mendeteksi kecurangan. *Center of Economic Students Journal*, *6*(1), 31–43. https://doi.org/10.56750/csej.v6i1.567
15. Mutiara, P., Sawitri, N. N., Fikri, A. W. N., Faeni, D. P., & Maulia, I. R. (2024). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT. SKF Indonesia. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, *2*(2), 01–11. https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i2.352
16. Natania, O., & Martha, L. (2023). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Economina*, *2*(8), 2122–2136. https://doi.org/10.55681/economina.v2i8.723
17. Nurfitriani. (2024). *Pengembangan SDM dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan*. IAIN Parepare Nusantara Press (IPN Press).
18. Pratiwi, N., Jam'an, A., & Rizal, S. (2025). Pengaruh dukungan rekan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar. *Jurnal Ekonomi Sakti (JES)*, *14*(1), 81–89. https://doi.org/10.36272/jes.v14i1.405
19. Rivaldo, Y. (2022). *Peningkatan kinerja karyawan*. Eureka Media Aksara.
20. Saputra, A., & Kurniawan, I. S. (2024). Pengaruh dukungan rekan kerja, kepuasan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan CV. Muda Jaya Utama Sidoarjo. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, *13*(02), 581–590. https://doi.org/10.22437/jmk.v13i02.32012
21. Saputra, N., Abdullah, K., Jannah, M., Aiman, U., & Hasda, S. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Asosiasi Dosen Kolaborasi Lintas Perguruan Tinggi (DKLPT).
22. Sari, R. N., & Hasanah, K. (2025). The effect of management support, supervisor support and co-worker support on employee engagement. *Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi (SIMBA)*, *7*. https://prosiding.unipma.ac.id/index.php/SIMBA/article/view/8442
23. Sarwani, W., Guslina, I., Mardiana, R., & Giharjo, G. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi intrinsik terhadap semangat kerja karyawan di Yayasan Pendidikan Peradaban Mulya. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, *5*(1), 27–32. https://doi.org/10.71277/4adwhz09
24. Sedarmayanti. (2021). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. PT Refika Aditama.
25. Simbolon, S. (2022). *Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan* (Buku Referensi). CV Bintang Semesta Media.
26. Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. PT Bumi Aksara.
27. Sukarman, S., & Irawan, I. (2023). Pengaruh stres kerja terhadap semangat kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14591
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Rakyat Kabupaten Bima. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, *2*(4), 277–290. https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i4.2604

28. Surentu, T. H., Trang, I., & Lumantow, R. Y. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan komitmen organisasional terhadap semangat kerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Perikanan Kota Tomohon. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *12*(1), 900–910. https://doi.org/10.35794/emba.v12i01.54006
29. Triswanto, H., & Yunita, L. (2022). The influence of intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee performance productivity of PT. Weigh Deli Indonesia. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, *2*(2), 155–161. https://doi.org/10.58471/jecombi.v2i2.22
30. Wedhu, Y. J., Kurniawan, A. P., & Muda, V. A. (2023). Pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sikka. *Nian Tana Sikka: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, *1*(6), 119–128. https://doi.org/10.59603/niantanasikka.v1i6.201
31. Winata, E. (2022). *Manajemen sumberdaya manusia: Lingkungan kerja — Tinjauan dari dimensi perilaku organisasi dan kinerja karyawan*. Penerbit P4I.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14591
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)