

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, LINGKUNGAN KERJA DAN BEBAN  
KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN YANG DIMODERASI  
OLEH MOTIVASI KERJA DI CV HARAPAN BARU SULUT**

**Fiki J. Bawamenewi, Silvy L. Mandey, Lucky O. H. Dotulong**

Universitas Sam Ratulangi Manado

ARTICLE INFO

**Keywords:** *career development, work environment, workload, work motivation, work morale.*

**Kata kunci:** pengembangan karir, lingkungan kerja, beban kerja, motivasi kerja, semangat kerja.

Corresponding author:

**Fiki J. Bawamenewi**  
fikibamenxs@gmail.com

**ABSTRACT:** *This study examines the direct and indirect effects of career development, work environment, and workload on employee motivation and work spirit at CV Harapan Baru Sulut. Using a quantitative associative approach with a saturated sample of 47 respondents, the results show that career development and workload significantly influence work motivation, while the work environment does not. Workload significantly affects work spirit, whereas career development and work environment do not. Additionally, work motivation does not significantly affect work spirit. Indirect effects through motivation are also insignificant, indicating that motivation does not mediate the relationship between the independent variables and work spirit.*

**ABSTRAK:** Penelitian ini mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengembangan karir, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap motivasi dan semangat kerja karyawan di CV Harapan Baru Sulut. Dengan menggunakan pendekatan asosiatif kuantitatif dengan sampel jenuh sebanyak 47 responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan beban kerja secara signifikan memengaruhi motivasi kerja, sedangkan lingkungan kerja tidak. Beban kerja secara signifikan memengaruhi semangat kerja, sedangkan pengembangan karir dan lingkungan kerja tidak. Selain itu, motivasi kerja tidak secara signifikan memengaruhi semangat kerja. Pengaruh tidak langsung melalui motivasi juga tidak signifikan, menunjukkan bahwa motivasi tidak memediasi hubungan antara variabel independen dan semangat kerja.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia atau yang biasa disebut SDM merupakan unsur yang teramat krusial dan tidak mungkin dipisahkan dari keberadaan suatu organisasi, baik itu dalam bentuk institusi pemerintah maupun perusahaan swasta. SDM memegang peranan sebagai kunci utama yang menjadi penentu tumbuh kembangnya sebuah badan usaha, di mana pada dasarnya SDM adalah manusia-manusia yang diberdayakan oleh organisasi sebagai tenaga penggerak, penyumbang ide, serta penyusun rencana demi meraih tujuan yang telah ditetapkan. Proses penguatan serta pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui manajemen yang rapi, teratur, dan sistematis pada dasarnya akan melahirkan individu-individu dengan kualitas yang unggul serta memiliki daya saing yang tinggi. Peran manusia di dalam setiap struktur organisasi merupakan elemen yang sangat krusial, di mana aspek kualitas yang melekat pada diri mereka menjadi penentu utama keberhasilan. Apabila mutu atau kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut ternyata tidak sejalan atau tidak memenuhi standar tanggung jawab yang diberikan, maka kinerja yang dihasilkan dipastikan tidak akan berjalan secara maksimal. Ketidaksesuaian ini pada akhirnya akan membawa pengaruh buruk yang nyata, yakni terhambatnya proses pencapaian visi serta tujuan besar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau instansi tersebut.

Perusahaan yang bergerak di bidang produksi daging babi merupakan perusahaan yang berfokus pada penyediaan, pemotongan, atau pendistribusian daging babi. Terdapat 2 perusahaan produksi daging babi di Sulawesi Utara yang sudah memiliki NKV (Nomor Kontrol Veteriner) yaitu PT. Hartman Mareno yang beralamat di Matungkas, Kec. Dimembe, Kabupaten Minahasa Utara Sukses dan CV Harapan Baru Sulut yang beralamat di Tondegesan dua, Kec. Kawangkoan, Kab. Minahasa. Pemilihan CV sebagai objek penelitian dikarenakan PT dan CV memiliki skala yang berbeda, dengan PT untuk bisnis skala besar yang membutuhkan badan hukum terpisah dan modal besar, sedangkan CV lebih sesuai untuk bisnis skala kecil hingga menengah karena proses pendiriannya lebih mudah dan biaya lebih terjangkau. Sehingga skala dalam penelitian ini bisa menjadi lebih mudah. Berikut ini adalah data penjualan CV Harapan Baru Sulut sebagai bentuk pencapaian Karyawan:

**Tabel 1. Data Penjualan CV Harapan Baru Sulut Tahun 2025**

Bulan	Jumlah	Nilai (Rp)	Keterangan
Januari	53.715,86	4.964.713.783,00	25 ton (tercapai)
Februari	23.668,06	2.254.364.978,00	Menurun
Maret	19.640,39	1.721.402.787,03	Menurun
April	17.196,27	1.459.670.811,72	Menurun
Mei	20.976,95	1.633.898.051,18	Meningkat
Juni	20.366,20	1.423.859.429,90	Menurun
Juli	43.425,60	3.063.121.930,11	Meningkat
Agustus	30.344,10	1.991.095.839,26	Menurun
September	28.253,80	1.864.052.748,00	Menurun
Oktober	16.834,12	1.134.007.855,84	Menurun
Total	274.421,35	21.510.188.214,04	

Sumber: CV Harapan Baru Sulut, 2025

Tabel 1 menunjukkan penjualan CV Harapan Baru Sulut selama tahun 2025. Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa adanya fluktuasi penjualan CV Harapan Baru Sulut selama tahun 2025, namun secara keseluruhan selama tahun 2025 penjualan CV Harapan Baru Sulut mengalami penurunan. Masalah fluktuasi penjualan adalah naik turunnya penjualan yang disebabkan oleh faktor-faktor seperti perubahan permintaan dan penawaran, kebijakan pemerintah, faktor eksternal (virus dan penyakit), serta ekspektasi pasar. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpastian bisnis, kesulitan penyusunan anggaran, dan mempengaruhi daya beli konsumen.

Peningkatan penjualan berkaitan erat dan positif dengan semangat kerja karyawan. Karyawan yang memiliki semangat tinggi cenderung lebih terlibat dan antusias dalam pekerjaannya, sedangkan semangat kerja rendah dapat menyebabkan apatis dan kurangnya kontribusi. "Karyawan yang termotivasi akan bekerja lebih efisien dan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan, termasuk target penjualan. Karyawan dengan motivasi kerja yang baik memiliki komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaannya dan perusahaan, yang membantu perusahaan merespons perubahan pasar dengan lebih efektif dan mencapai tujuannya.

Semangat kerja merupakan salah satu bentuk perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dan menjadi dorongan internal yang kuat agar seseorang mampu menyelesaikan tanggung jawabnya dengan hasil yang jauh lebih maksimal. Pengertian lebih baik dalam konteks dunia kerja merujuk pada tingkat produktivitas yang dapat diukur melalui aspek efektivitas dan efisiensi dalam setiap tindakan. Keberadaan semangat ini sangat krusial bagi setiap pegawai karena akan memberikan pengaruh langsung terhadap seluruh rangkaian proses pelaksanaan tugas di kantor. Ketika seorang karyawan menjalankan kewajibannya dengan penuh gairah, mereka secara otomatis akan berusaha keras untuk menuntaskan segala pekerjaan tersebut dengan cara yang paling tepat sasaran serta tidak membuang-buang waktu maupun sumber daya yang ada

Perlu dipahami bahwa munculnya semangat kerja ini tidak terjadi begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung seperti kejelasan pengembangan karier, kenyamanan lingkungan kerja, besarnya beban kerja yang diberikan, serta kekuatan motivasi kerja yang dimiliki setiap individu

Proses pengembangan karier merupakan salah satu elemen paling krusial yang tidak boleh diabaikan dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia di sebuah organisasi. Secara mendalam, pengembangan karier dipahami sebagai suatu proses pertumbuhan kompetensi individu yang melampaui sekadar kemampuan teknis dalam menjalankan tugas sehari-hari, karena hal ini berkaitan erat dengan perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dan terintegrasi. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai di lingkungan perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana jalur karier mereka diperhatikan dan dikelola dengan baik. Oleh sebab itu, upaya pengembangan ini menjadi sangat penting untuk dilaksanakan guna mengasah bakat, meningkatkan kemampuan, serta mempertajam keterampilan yang dimiliki oleh setiap staf agar mereka mampu menuntaskan setiap tanggung jawab dan pekerjaan yang diberikan dengan hasil yang lebih optimal

Lingkungan kerja merupakan ruang lingkup fisik maupun nonfisik di mana para pegawai menghabiskan waktu mereka untuk menuntaskan tanggung jawab pekerjaan setiap harinya. Keberadaan lingkungan kerja yang kondusif sangat krusial karena mampu menghadirkan perasaan aman serta memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk mengeluarkan kemampuan terbaik mereka secara maksimal. Secara psikologis, kondisi di sekitar tempat kerja ini memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kondisi emosional para pekerja. Apabila seorang pegawai merasa nyaman dan menyukai suasana di tempatnya mencari nafkah, maka orang tersebut cenderung akan merasa betah dan betah berada di kantor dalam waktu lama. Dampak positifnya adalah waktu kerja dapat dimanfaatkan secara efektif dengan penuh rasa optimis, yang pada akhirnya akan bermuara pada pencapaian prestasi kerja yang lebih tinggi bagi individu tersebut

Beban kerja secara mendasar merupakan kumpulan dari berbagai tugas, tanggung jawab, serta aktivitas tertentu yang wajib dituntaskan oleh individu, unit dalam organisasi, maupun suatu sistem dalam batasan waktu yang telah ditetapkan. Untuk menyelesaikan seluruh tanggung jawab tersebut, seorang pekerja memerlukan dukungan sumber daya yang bersifat fisik, mental, dan sosial, sekaligus keterampilan khusus yang relevan dengan bidangnya. Tingkat beban kerja ini tidak muncul begitu saja, melainkan dapat diukur dan dinilai melalui beberapa indikator utama, seperti seberapa banyak volume pekerjaan yang ada, tingkat kerumitan atau kompleksitas dari tugas-tugas tersebut, adanya tekanan waktu atau tenggat yang ketat, hingga ketersediaan kemampuan serta sarana pendukung yang dimiliki oleh pekerja untuk menyelesaikan tugasnya secara efektif.

Dalam dinamika organisasi, terdapat beberapa faktor krusial seperti pengembangan karier, kondisi lingkungan tempat bekerja, serta tingkat beban kerja yang diberikan yang secara langsung

dapat memberikan dampak pada semangat kerja para karyawan. Namun, perlu dipahami pula bahwa pengaruh dari pengembangan karier, kenyamanan lingkungan, dan beban kerja tersebut juga dapat tersalurkan melalui variabel perantara atau moderasi yang disebut sebagai motivasi kerja. Motivasi kerja itu sendiri dapat didefinisikan sebagai sebuah dorongan, baik yang muncul dari dalam diri sendiri maupun yang dipicu oleh faktor luar, yang membuat seseorang memiliki keinginan kuat untuk berusaha keras dalam menuntaskan setiap tugas serta mencapai visi perusahaan dengan penuh gairah dan rasa bangga. Dorongan yang kuat ini bisa muncul karena adanya keinginan pribadi untuk maju atau bisa juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang mendukung, seperti pemberian penghargaan, pujian yang tulus dari atasan, maupun terciptanya lingkungan kerja yang sangat kondusif bagi produktivitas

Terdapat perbedaan hasil atau research gap dari berbagai studi terdahulu mengenai bagaimana pengembangan karier memengaruhi semangat kerja seseorang. Sebagai contoh, temuan dari Laloan, O. E (2020) serta Rani, A dan Christiana, A (2021) mengungkapkan bahwa adanya pengembangan karier memberikan pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan. Akan tetapi, hasil yang berbeda justru ditunjukkan dalam penelitian Hapsoro, dkk (2022) yang menyebutkan bahwa pengembangan karier ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja. Kondisi serupa juga ditemukan pada variabel lingkungan kerja, di mana Purnamasari (2022) dan Praditya (2023) sepakat bahwa suasana di tempat kerja berdampak pada semangat kerja. Namun, hal ini dibantah oleh penelitian Kurniasari (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara nyata terhadap semangat kerja tersebut. Ketidakkonsistenan hasil juga terlihat pada pengaruh beban kerja, seperti yang dijelaskan dalam penelitian Rosdianti, Jaenab, dan Irawan (2024) yang menyatakan bahwa beban tugas memiliki dampak signifikan terhadap semangat kerja. Sebaliknya, Dewi (2024) menemukan bahwa beban kerja sama sekali tidak memengaruhi semangat kerja karyawan. Di sisi lain, faktor motivasi secara konsisten ditunjukkan memberikan pengaruh terhadap semangat kerja dalam studi yang dilakukan oleh Mudzakir (2022). Berangkat dari beragam perbedaan hasil penelitian tersebut, peneliti merasa sangat tertarik untuk melakukan pengkajian lebih dalam melalui penelitian yang berjudul "Pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja dan beban kerja terhadap semangat kerja karyawan yang dimoderasi

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kajian Teori

#### Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2022) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peran tenaga kerja. Tujuannya adalah agar kontribusi para pekerja dapat berlangsung secara efektif dan efisien guna mewujudkan cita-cita bersama, baik bagi perusahaan, karyawan itu sendiri, maupun masyarakat luas. Lebih lanjut, sumber daya manusia berperan sebagai mesin penggerak utama dalam setiap aktivitas yang dijalankan oleh sebuah instansi, sehingga pengelolaannya melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) harus dilakukan dengan sangat baik. Menurut pandangan Handoko (2021), manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah rangkaian proses yang meliputi penarikan calon pekerja, seleksi, pengembangan kemampuan, pemeliharaan kesejahteraan, hingga penggunaan tenaga kerja secara tepat.

#### Semangat Kerja

Menurut pandangan Busro (2020), semangat kerja dipahami sebagai kumpulan kekuatan psikologis positif yang beragam yang mampu mendorong performa karyawan sehingga hasil akhirnya adalah peningkatan prestasi kerja secara menyeluruh. Selain itu, semangat kerja juga dapat digambarkan sebagai suasana lingkungan kantor yang penuh dengan kegembiraan dalam menjalankan tugas, yang

pada gilirannya mendorong setiap staf untuk memberikan kontribusi terbaik dan menjadi lebih produktif dalam kesehariannya.

Dalam perspektif lain, Hasibuan (2022) menegaskan bahwa semangat kerja merupakan wujud dari keinginan serta kesungguhan hati seseorang untuk menyelesaikan tanggung jawabnya dengan kualitas baik dan tingkat disiplin tinggi demi meraih capaian kerja yang maksimal. Semangat ini bertindak sebagai pendorong alami yang merangsang kreativitas dan kemauan seseorang untuk terus berkarya dalam profesinya. Sebaliknya, tanda-tanda merosotnya semangat kerja dapat diidentifikasi melalui beberapa gejala negatif, seperti produktivitas yang rendah, seringnya karyawan tidak masuk kerja, serta tingginya angka pengunduran diri atau perputaran staf.

### **Pengembangan Karir**

Proses pengembangan karir pada dasarnya merupakan serangkaian langkah peningkatan kualitas pribadi yang ditempuh oleh seorang individu demi mewujudkan rencana masa depan profesionalnya. Terkait hal ini, Sutrisno (2021) memberikan penegasan bahwa pengembangan karir adalah bentuk perbaikan diri yang dilakukan secara sengaja oleh seseorang untuk meraih target karir yang telah mereka tetapkan sebelumnya. Sunyoto (2019) menjelaskan bahwa pengembangan karir melibatkan peningkatan kemampuan personel yang dilakukan secara mandiri maupun melalui fasilitasi departemen personalia agar sesuai dengan jalur jabatan di organisasi. Hal ini bertujuan agar rencana kerja perusahaan dan rencana karir individu dapat berjalan beriringan secara harmonis.

### **Lingkungan Kerja**

Sunyoto (2019) menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan unsur krusial bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitas harian mereka. Dengan memberikan perhatian pada penciptaan kondisi kerja yang mampu memicu motivasi, perusahaan secara langsung akan memberikan dampak positif terhadap performa atau kinerja para pegawainya. Di sisi lain, Mangkunegara (2022) memberikan definisi yang lebih luas dengan menyebutkan bahwa lingkungan kerja mencakup seluruh peralatan, bahan-bahan yang digunakan, situasi di sekitar tempat bekerja, hingga metode serta pengaturan kerja, baik yang dilakukan secara individu maupun berkelompok.

### **Beban Kerja**

Munandar (2020) memberikan penjelasan bahwa beban kerja pada dasarnya adalah kumpulan tugas yang diamanatkan kepada seorang tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu dengan mengandalkan seluruh keterampilan serta potensi yang dimiliki oleh pekerja tersebut. Beban kerja dipahami sebagai sebuah fenomena yang muncul karena adanya keterbatasan kapasitas manusia dalam mengolah informasi saat bekerja. Ketika seseorang dihadapkan pada suatu pekerjaan, ia diharapkan mampu menuntaskannya hingga mencapai standar atau tingkatan tertentu yang telah ditetapkan. Sejalan dengan pandangan tersebut, Tarwaka (2022) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan rangkaian atau sejumlah aktivitas yang wajib dirampungkan oleh sebuah unit organisasi maupun oleh pemegang jabatan tertentu dalam durasi waktu yang sudah ditentukan.

### **Motivasi Kerja**

Keberadaan motivasi kerja yang tinggi memiliki peran yang sangat besar dalam memengaruhi laju perkembangan serta kemajuan sebuah organisasi, sementara organisasi yang memiliki karyawan dengan motivasi lemah cenderung akan menghadapi kemunduran di masa depan. Menurut pandangan Duha (2020), motivasi dipahami sebagai suatu hal atau pemberian kepada pihak lain dengan tujuan agar orang

tersebut merasa tergerak, terpengaruh, hingga tertantang untuk melakukan atau justru tidak melakukan suatu tindakan tertentu. Afandi (2018) menjelaskan bahwa motivasi adalah sebuah keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang karena adanya rasa terinspirasi dan semangat yang mendorongnya untuk mengerjakan suatu aktivitas dengan penuh keikhlasan, rasa senang, serta keseriusan.

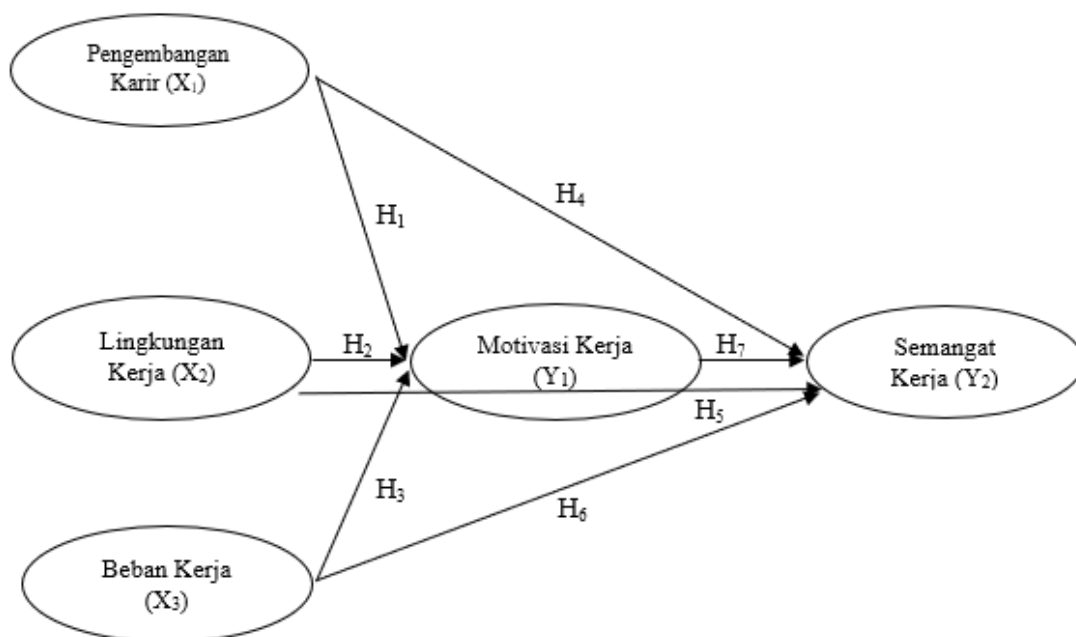
### Kajian Empiris

Penelitian Rosdianti, Jaenab dan Irawan (2024) yang berjudul Pengaruh Beban Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Dan Perkebunan Kabupaten Bima menunjukkan hasil bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap moral karyawan di Dinas Pertanian dan Perkebunan Kabupaten Bima. Penelitian Rani dan Christiana (2021) yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Di Kabupaten Kotawaringin Timur. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara promosi jabatan terhadap semangat kerja pegawai. pengembangan karir dan promosi jabatan dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Kabupaten Kotawaringin Timur.

Penelitian Purnamasari (2022) hasil penelitiannya menunjukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Telen Kabupaten Kutai Timur. Penelitian Laloan (2020) bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Manado Mitra Mandiri. Dari hasil penelitian dan pengelolaan data diperoleh pengaruh pengembangan karir terhadap semangat kerja adalah positif dan signifikan.

### Kerangka Penelitian dan Hipotesis

Gambar 1. Kerangka Penelitian



Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. diduga terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap motivasi kerja
2. diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja
3. diduga terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap motivasi kerja
4. diduga terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap semangat kerja
5. diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap semangat kerja
6. diduga terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap semangat kerja
7. diduga terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap semangat kerja
8. diduga terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap semangat kerja melalui motivasi kerja
9. diduga terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap semangat kerja melalui motivasi kerja
10. diduga terdapat pengaruh signifikan beban kerja terhadap semangat kerja melalui motivasi kerja

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif yang menerapkan pendekatan asosiatif, di mana model penelitian asosiatif sendiri merupakan sebuah desain yang memiliki tujuan utama untuk menggali dan memahami bagaimana hubungan yang terjalin antara dua variabel atau bahkan lebih (Sugiyono, 2023). Dalam penelitian ini, mengukur sejauh mana tingkat pengaruh dari variabel bebas yang mencakup Pengembangan Karir ( $X_1$ ), Lingkungan kerja ( $X_2$ ) dan Beban Kerja ( $X_3$ ) variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) terhadap variabel terikatnya yaitu Semangat Kerja ( $Y_2$ ).

### Populasi dan Sampel

Populasi yang menjadi fokus utama adalah seluruh staf atau karyawan yang bekerja di CV Harapan Baru Sulut dengan jumlah total sebanyak 47 orang karyawan. Adapun metode yang digunakan dalam menentukan jumlah sampel pada penelitian ini adalah dengan menerapkan teknik sampel jenuh. Oleh sebab itu, merujuk pada ketentuan metode tersebut, maka jumlah sampel yang ditetapkan dan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 47 responden secara keseluruhan

### Metode Pengumpulan data

Guna mendapatkan berbagai informasi serta data akurat yang dibutuhkan dalam rangkaian kegiatan penelitian ini, pihak penulis menerapkan beberapa macam teknik pengumpulan data yang dianggap sangat sesuai dan berkaitan erat untuk membantu proses pemecahan serta penganalisisan masalah yang sedang diteliti. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner penelitian.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Analisis jalur merupakan sebuah metode statistik yang dirancang khusus untuk menguji serta membuktikan adanya hubungan kausal atau sebab-akibat, baik yang terjadi secara langsung maupun tidak langsung, di antara berbagai variabel yang saling memberikan pengaruh di dalam suatu model penelitian. Berikut Langkah-langkah analisis jalur menurut Husein (2022):

1. Tahapan pertama yang harus dilakukan sesuai dengan panduan dari Husein (2022) adalah melakukan proses standardisasi terhadap seluruh data hasil penelitian. Langkah ini sangat penting untuk memastikan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut telah berada dalam skala yang seragam dan dapat diukur secara tepat sebelum masuk ke tahap perhitungan selanjutnya.
2. Langkah berikutnya adalah menyusun dan menggambar rancangan diagram jalur secara visual.
3. Tahap ketiga melibatkan proses analisis terhadap persamaan-persamaan dalam analisis jalur serta melakukan pengujian terhadap hipotesis yang telah diajukan.

4. Langkah terakhir adalah melakukan analisis mendalam serta memberikan interpretasi atau penjelasan terhadap hasil yang diperoleh dari proses pengolahan data.

Persamaan substrukturalnya adalah sebagai berikut:

- Persamaan 1:  $Y_1 = \rho_{y1x1}X_1 + \rho_{y2x2}X_2 + \rho_{y3x3}X_3 + \varepsilon_1$
- Persamaan 2:  $Y_2 = \rho_{y2x1}X_1 + \rho_{y2x2}X_2 + \rho_{y2x3}X_3 + \rho_{y2y1}Y_1 + \varepsilon_2$

Keterangan:

$\rho$  : Koefisien Jalur

$Y_1$  : Motivasi Kerja

$Y_2$  : Semangat Kerja

$X_1$  : Pengembangan Karir

$X_2$  : Lingkungan Kerja

$X_3$  : Beban Kerja

$\varepsilon_1$  : *standard error* pada persamaan 1

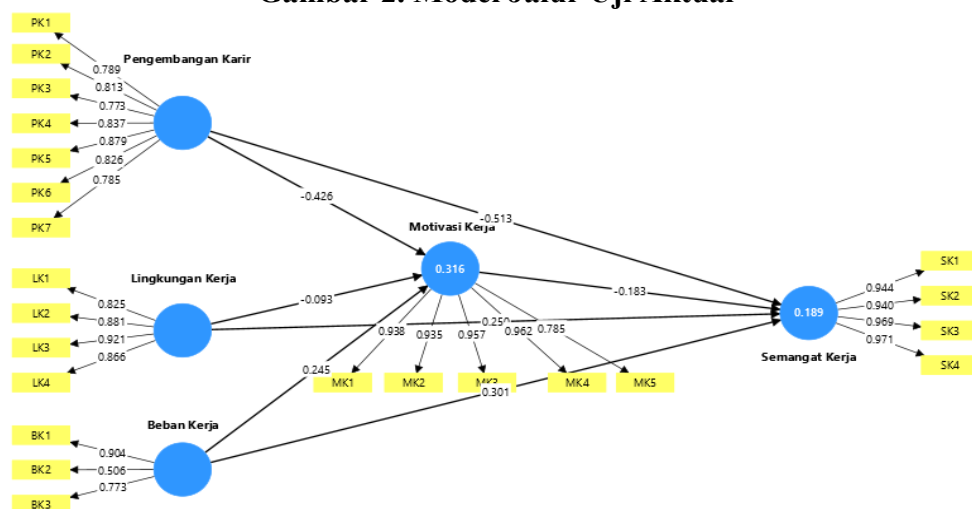
$\varepsilon_2$  : *standard error* pada persamaan 2

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Temuan dari studi ini merupakan data yang diperoleh melalui Hasil Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*). Di dalam proses evaluasi model pengukuran (*outer model*) tersebut, dilakukan dua jenis prosedur pengujian yang sangat penting, yakni uji validitas untuk mengukur tingkat keakuratan instrumen dan uji reliabilitas guna memastikan tingkat konsistensi dari hasil pengukuran yang dilakukan. Penggunaan kedua parameter ini sangat krusial dalam sebuah penelitian untuk menjamin bahwa model yang dibangun benar-benar dapat diandalkan dan mampu merepresentasikan variabel-variabel yang sedang diteliti secara tepat serta konsisten dalam berbagai kondisi pengujian:

Gambar 2. Model Jalur Uji Aktual



Sumber : Olah data SMARTPLS Versi 4, 2025

## Pengujian *Outer Model* (Model Pengukuran)

Rangkaian model dalam penelitian ini akan diperiksa dan dianalisis melalui penggunaan analisis jalur, yang mana dalam proses pengolahannya akan didukung oleh perangkat lunak SmartPLS versi 4.0.

### 1. *Indicator Reliability*

Standar atau ketentuan untuk nilai loading factor ini ditetapkan sebesar 0,5, yang berarti sebuah indikator baru dapat dianggap sah atau valid apabila hasil perhitungan nilai loading factor terhadap variabel latennya menunjukkan angka yang lebih besar dari 0,5.

**Tabel 2. *OuterLoading***

	Beban Kerja	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir	Semangat Kerja
BK1	0.904				
BK2	0.506				
BK3	0.773				
LK1		0.825			
LK2		0.881			
LK3		0.921			
LK4		0.866			
MK1			0.938		
MK2			0.935		
MK3			0.957		
MK4			0.962		
MK5			0.785		
PK1				0.789	
PK2				0.813	
PK3				0.773	
PK4				0.837	
PK5				0.879	
PK6				0.826	
PK7				0.785	
SK1					0.944
SK2					0.940
SK3					0.969
SK4					0.971

Sumber : Olah data SMARTPLS Versi 4, 2025

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan melalui proses pengujian outer loading, dapat diketahui secara jelas bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan nilai outer loading yang lebih besar dari 0,5. Hal ini memberikan makna yang sangat penting bahwa setiap poin atau item pertanyaan yang disusun untuk mengukur variabel pengembangan karir (X1), variabel lingkungan kerja (X2), variabel beban kerja (X3), serta variabel motivasi kerja (Y1) dan variabel semangat kerja (Y2) secara keseluruhan telah terbukti memenuhi kriteria pengujian dan secara resmi dinyatakan valid untuk digunakan sebagai instrumen penelitian yang akurat.

### 2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Adapun dalam laporan penelitian ini, rincian mengenai perolehan nilai AVE beserta hasil perhitungan akar kuadrat AVE untuk tiap-tiap konstruk yang diteliti dapat diperhatikan secara saksama melalui tabel atau data berikut ini:

**Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Nilai AVE
Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> )	0.557
Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	0.764
Beban Kerja (X <sub>3</sub> )	0.843
Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	0.665
Semangat Kerja (Y <sub>2</sub> )	0.914

Sumber : Olah data SMARTPLS Versi 4, 2025

Dikarenakan semua angka tersebut secara konsisten lebih besar dari standar 0,5, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh konstruk yang terdapat di dalam model penelitian ini berada dalam kategori yang baik dan memenuhi syarat validitas yang ditentukan.

### 3. Evaluasi Model Struktural

Pada standar penilaian yang berlaku secara umum, terdapat tiga kategori ambang batas untuk menafsirkan hasil nilai R-square: angka 0.75 dikategorikan sebagai pengaruh yang sangat kuat atau substansial, angka 0.50 dianggap memiliki pengaruh yang sedang atau moderat, serta angka 0.25 yang menunjukkan tingkat pengaruh yang cenderung lemah. Adapun rincian mengenai hasil perhitungan dari data tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. R Square**

Variabel	Nilai R Square
Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	0.316
Semangat Kerja (Y <sub>2</sub> )	0.189

Sumber : Olah data SMARTPLS Versi 4, 2025

Nilai R Square untuk model pertama menggambarkan bagaimana pengaruh gabungan dari variabel Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>), Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>), serta Beban Kerja (X<sub>3</sub>) terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>). Hasil perhitungan menunjukkan angka R Square sebesar 0,316 atau sebesar 31,6%. Sementara itu, sisanya, yaitu sebanyak 68,4%, dipengaruhi dan dijelaskan oleh faktor-faktor atau variabel lain yang memang tidak masuk dalam cakupan pengamatan serta tidak diteliti lebih lanjut dalam rangkaian penelitian ini Selanjutnya, untuk nilai R Square pada model kedua, dianalisis pengaruh atau hubungan yang terjadi antara variabel Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>), Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>), Beban Kerja (X<sub>3</sub>), ditambah dengan Motivasi Kerja (Y<sub>1</sub>) secara bersama-sama dalam mempengaruhi Semangat Kerja (Y<sub>2</sub>). Pada model ini, ditemukan nilai R Square sebesar 0,189, yang berarti bahwa seluruh variabel tersebut yakni pengembangan karir, lingkungan kerja, beban kerja, serta motivasi kerja hanya mampu

menjelaskan variasi atau perubahan yang terjadi pada Semangat Kerja ( $Y_2$ ) sebesar 18,9%, di mana sisanya sebesar 81,1% dijelaskan oleh berbagai variabel lain yang tidak ikut serta dalam proses penelitian ini namun tetap memberikan dampak pada semangat kerja karyawan tersebut.

#### 4. Uji Asumsi Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dirancang untuk menentukan apakah ada korelasi yang tinggi antara variabel independen. Berikut adalah hasil pengujiannya:

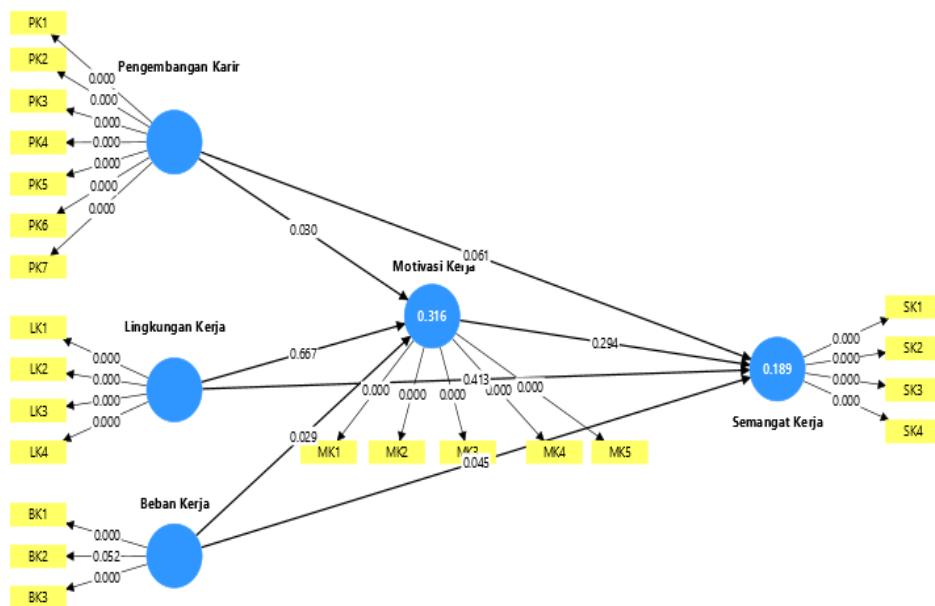
**Tabel 5. Correlation**

	Beban Kerja	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Pengembangan Karir
Beban Kerja	1.000	0.121	0.250	-0.039
Lingkungan Kerja	0.121	1.000	-0.404	0.799
Motivasi Kerja	0.250	-0.404	1.000	-0.510
Pengembangan Karir	-0.039	0.799	-0.510	1.000

Sumber : Olah data SMARTPLS Versi 4, 2025

Setelah dilakukan analisis mendalam terhadap angka-angka pada hasil pengujian tersebut, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yang meyakinkan bahwa tidak ditemukan adanya gejala atau masalah multikolinieritas di dalam model penelitian yang sedang dijalankan ini.

**Gambar 3. Model Struktural**



Sumber : Olah data SMARTPLS Versi 4, 2025

Persamaan jalur yang dihasilkan dari susunan model struktural tersebut dapat dijabarkan melalui poin-poin sebagai berikut:

- Model 1

$$Y_1 = -0,426X_1 - 0,093X_2 + 0,245X_3$$

Berdasarkan data yang disajikan, dapat diuraikan secara jelas bahwa angka koefisien jalur untuk variabel Pengembangan Karir menunjukkan nilai sebesar -0,426, yang memberikan makna bahwa faktor Pengembangan Karir (X1) memiliki pengaruh yang bersifat negatif terhadap tingkat Motivasi Kerja (Y1) karyawan. Di sisi lain, variabel Lingkungan Kerja tercatat mempunyai nilai koefisien jalur sebesar -0,093, di mana angka tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja (X2) juga memberikan pengaruh yang negatif terhadap kondisi Motivasi Kerja di dalam organisasi. Sementara itu, untuk variabel Beban Kerja (X3), tercatat memiliki angka koefisien jalur sebesar 0,245, yang menandakan bahwa faktor beban tugas tersebut justru mempunyai pengaruh yang bersifat positif terhadap arah Motivasi Kerja (Y1) yang dimiliki oleh para pekerja.

- Model 2

$$Y_2 = -0,513X_1 + 0,250X_2 + 0,301X_3 - 0,183Y_1$$

Berdasarkan data yang telah disajikan, terlihat dengan jelas bahwa nilai koefisien jalur untuk variabel Pengembangan Karir menunjukkan angka sebesar -0,513, yang memberikan makna bahwa Pengembangan Karir (X1) memberikan dampak atau pengaruh yang bersifat negatif terhadap tingkat Semangat Kerja (Y2) karyawan. Di sisi lain, variabel Lingkungan Kerja tercatat memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,250, yang mengindikasikan bahwa Lingkungan Kerja (X2) memberikan kontribusi atau pengaruh yang positif bagi peningkatan Semangat Kerja (Y2). Selanjutnya, variabel Beban Kerja (X3) memiliki angka koefisien jalur senilai 0,301, yang berarti faktor beban tugas ini juga membawa pengaruh positif terhadap kondisi Semangat Kerja (Y2) di dalam organisasi. Sementara itu, untuk variabel Motivasi Kerja (Y1), ditemukan nilai koefisien jalur sebesar -0,183, yang menandakan bahwa motivasi tersebut justru memiliki pengaruh yang negatif terhadap aspek Semangat Kerja (Y2). Seluruh temuan dalam hasil penelitian ini merupakan representasi dari pengaruh langsung yang diberikan oleh masing-masing variabel yang terlibat dan saling memengaruhi di dalam kerangka model 1 maupun model 2.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa pengembangan karier memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja di CV. Harapan Baru Sulut. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap kali terjadi perbaikan dalam program pengembangan karier, maka motivasi kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan secara otomatis. Di CV. Harapan Baru Sulut sendiri, perusahaan memberikan peluang bagi karyawannya untuk terus belajar dan menempuh pendidikan tinggi (kuliah) sambil tetap bekerja, menyediakan pelatihan teknis yang relevan dengan tanggung jawab mereka, serta adanya sistem promosi jabatan yang memicu semangat kerja. Temuan ini juga diperkuat dan dibuktikan oleh hasil penelitian dari Mardianty, D. & Sari, A. J. (2025) yang menegaskan adanya pengaruh signifikan antara pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan di lingkungan organisasi

## **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Terdapat kaitan yang sangat erat antara kondisi lingkungan kerja dengan motivasi kerja, di mana lingkungan yang berkualitas, baik secara fisik maupun nonfisik, biasanya akan meningkatkan semangat kerja karyawan secara nyata dan berarti. Suasana kerja yang kondusif mampu menghadirkan rasa aman, nyaman, serta dukungan moral yang memicu karyawan untuk bekerja lebih giat, mengejar target, dan merasa lebih dihargai. Namun, sebuah temuan menarik muncul dari hasil penelitian di CV. Harapan Baru Sulut yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja ternyata tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja di perusahaan tersebut. Hal ini berarti bahwa setiap perubahan atau perbaikan pada lingkungan kerja tidak serta-merta meningkatkan motivasi para pegawainya. Fenomena ini bisa terjadi karena motivasi sering kali lebih didorong oleh faktor internal dari dalam diri sendiri, seperti kepuasan pribadi atau pencapaian prestasi, dibandingkan faktor luar. Karyawan di CV. Harapan Baru Sulut mungkin tetap memiliki semangat kerja yang tinggi meski kondisi lingkungan kurang mendukung, yang didorong oleh profesionalisme, tuntutan ekonomi, atau kebiasaan kerja yang sudah tertanam. Mereka yang memiliki komitmen tinggi akan tetap memberikan performa optimal terlepas dari keterbatasan fasilitas fisik yang ada. Temuan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian dari Widyastuti, I. (2026) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memang tidak selalu memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja seseorang.

## **Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Kaitan antara beban kerja dengan motivasi karyawan memiliki sifat yang saling berlawanan atau terbalik, karena kondisi pekerjaan yang terlalu santai (rendah) maupun yang terlalu menekan (tinggi) sama-sama berisiko menurunkan semangat kerja. Kondisi yang paling ideal adalah beban kerja yang seimbang, di mana tugas tidak terasa membosankan karena terlalu ringan dan tidak pula memicu kelelahan ekstrem karena terlalu berat. Jika porsi pekerjaan diatur dengan proporsi yang pas, maka motivasi karyawan justru akan mengalami peningkatan yang cukup berarti. Sebagai bukti nyata, hasil penelitian di CV. Harapan Baru Sulut mengungkapkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap tingkat motivasi; dalam hal ini, pemberian tugas yang menantang namun tetap realistis untuk dicapai—seperti memimpin proyek baru, memecahkan masalah rumit, mengejar target bonus, serta bekerja sesuai keahlian—justru menjadi pendorong semangat bagi para karyawan. Temuan ini juga didukung kuat oleh hasil riset dari Attawab (2025) yang menegaskan bahwa besarnya beban kerja yang diberikan memang memberikan dampak langsung terhadap semangat kerja seseorang dalam organisasi.

## **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Semangat Kerja**

Secara teoretis, adanya kemajuan dalam pengembangan karier biasanya berbanding lurus dengan peningkatan semangat kerja, karena hal tersebut memberikan rasa puas, motivasi yang kuat, serta tujuan masa depan yang lebih jelas bagi karyawan. Namun, fakta menarik ditemukan dalam sebuah studi di CV. Harapan Baru Sulut, di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier justru memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja. Artinya, setiap kali ada upaya peningkatan karier, hal tersebut malah diikuti dengan penurunan semangat kerja, meskipun dampaknya dianggap tidak terlalu berarti atau tidak bermakna secara statistik. Kondisi di CV. Harapan Baru Sulut ini disinyalir terjadi karena program yang ditawarkan sering kali kaku, kurang adil, atau tidak sesuai dengan kebutuhan nyata para pegawai. Beberapa faktor pemicunya meliputi ketidakcocokan program

dengan aspirasi generasi muda, terbatasnya peluang nyata, kurangnya bimbingan atau mentoring, hingga budaya kerja yang kurang mendukung. Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh hasil studi dari Yuliana dan Kusdianto (2023) yang memberikan simpulan serupa bahwa pengembangan karier dapat berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap semangat kerja karyawan

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja**

Terdapat kaitan yang sangat erat antara kondisi lingkungan dengan semangat kerja, di mana lingkungan yang kondusif, aman, dan nyaman cenderung meningkatkan semangat, sementara kondisi yang buruk akan memberikan dampak sebaliknya. Lingkungan yang mendukung akan memperkuat motivasi, kepuasan, rasa aman, serta loyalitas karyawan sehingga mereka bekerja secara lebih optimal dan produktif. Namun, sebuah temuan menarik dalam penelitian di CV. Harapan Baru Sulut menunjukkan bahwa lingkungan kerja ternyata tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja para karyawannya. Hal ini menandakan bahwa perubahan fisik pada lingkungan kantor tidak lantas mengubah level semangat kerja mereka, karena para pegawai di CV. Harapan Baru Sulut cenderung lebih mengutamakan faktor internal seperti motivasi dari dalam diri, besaran kompensasi, atau hubungan antarpersonal dibandingkan kondisi fisik ruangan. Selain itu, kemampuan individu untuk beradaptasi dengan lingkungan yang kurang ideal membuat faktor fisik menjadi hal sekunder dibandingkan motivasi intrinsik. Hasil penelitian ini juga sejalan dan didukung oleh studi dari Dirham dan Purnama (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memang tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

### **Pengaruh Beban Kerja terhadap Semangat Kerja**

Kaitan antara beban kerja dengan semangat dalam bekerja memiliki hubungan yang sangat erat dan saling memengaruhi satu sama lain. Beban tugas yang proporsional atau tidak terlalu menekan dapat mendongkrak semangat kerja karyawan, sedangkan kondisi beban yang terlalu ringan atau justru terlalu berat sering kali membawa dampak yang negatif bagi psikologis pekerja. Pengelolaan manajemen yang tepat dalam mengatur pembagian tugas adalah kunci utama untuk menjaga stabilitas semangat serta produktivitas seluruh anggota tim. Sebagai contoh, temuan riset di CV. Harapan Baru Sulut menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja, di mana setiap kenaikan beban kerja yang terukur ternyata ikut memengaruhi peningkatan semangat kerja. Hal ini terjadi karena volume tugas yang jelas, baik secara fisik maupun mental, mampu menuntut tanggung jawab sekaligus memicu motivasi pegawai untuk segera menyelesaikannya. Temuan ini juga didukung dan dibuktikan oleh hasil penelitian dari Rosdianti, R., Jaenab, J., dan Irawan, I (2024) yang menegaskan bahwa pengaturan beban kerja memang berpengaruh secara nyata terhadap tinggi rendahnya semangat kerja dalam sebuah lingkungan organisasi

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Semangat Kerja**

Terdapat hubungan yang sangat erat antara motivasi kerja dengan semangat kerja, di mana motivasi yang tinggi biasanya akan memicu semangat yang kuat sehingga mendorong karyawan bekerja lebih rajin demi hasil maksimal. Motivasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam maupun luar untuk mencapai tujuan, sementara semangat kerja adalah perasaan batiniah yang berlandaskan pada sikap serta kepuasan kerja yang dipengaruhi langsung oleh motivasi tersebut. Namun, hasil penelitian di CV. Harapan Baru Sulut menunjukkan temuan unik bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh negatif

namun signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini berarti setiap kenaikan motivasi justru berbanding terbalik dengan peningkatan semangat kerja, meskipun pengaruhnya dianggap tidak terlalu bermakna. Motivasi yang berlebihan atau kondisi over-motivation dapat berdampak buruk karena sering kali memicu kelelahan fisik dan mental yang luar biasa. Dorongan yang terlalu tinggi sering kali memaksa karyawan di CV. Harapan Baru Sulut bekerja melampaui batas kemampuan mereka hingga menyebabkan burnout. Temuan ini juga didukung oleh penelitian dari Yolanda (2023) yang membuktikan bahwa motivasi memang dapat memberikan pengaruh negatif terhadap semangat kerja dalam kondisi tertentu.

### **Pengaruh Pembangan Karir terhadap Semangat Kerja melalui Motivasi Kerja**

Namun, kondisi yang berbeda ditemukan pada kasus di CV. Harapan Baru Sulut, di mana pengembangan karir melalui perantara motivasi kerja ternyata tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap semangat kerja para karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang ada belum mampu mendorong peningkatan gairah kerja di perusahaan tersebut secara nyata. Tidak adanya pengaruh yang signifikan ini dipicu oleh beragam alasan, salah satunya adalah terjadinya kemacetan atau stagnasi dalam jenjang karir yang tidak dibarengi dengan kebijakan perusahaan yang tetap dan konsisten, meskipun sebenarnya motivasi kerja para karyawannya tergolong tinggi. Temuan pada lokasi penelitian ini diperkuat dan dibuktikan oleh hasil studi dari Yuliana dan Kusdianto (2023) yang juga menyatakan bahwa pengembangan karir memang bisa memberikan hasil yang tidak signifikan terhadap semangat kerja dalam kondisi tertentu

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja melalui Motivasi Kerja**

Terdapat temuan menarik di CV. Harapan Baru Sulut, di mana lingkungan kerja ternyata tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap semangat kerja jika dilihat melalui perantara motivasi kerja. Hal tersebut mengandung makna bahwa keberadaan lingkungan kerja di perusahaan tersebut tidak secara otomatis memicu peningkatan semangat para karyawannya. Dalam konteks ini, motivasi kerja tetap memegang peranan yang sangat penting sebagai pendorong utama bagi munculnya semangat serta performa kerja yang baik. Apabila tingkat motivasi di dalam diri karyawan memang sudah rendah, maka lingkungan kerja yang sudah tertata dengan baik sekalipun belum tentu mampu mendorong semangat kerja mereka secara signifikan. Hasil dari penelitian di lokasi tersebut diperkuat dan dibuktikan oleh temuan dalam studi yang dilakukan oleh Dirham dan Purnama (2023), yang juga menunjukkan hasil serupa bahwa kondisi lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap semangat kerja apabila dihubungkan melalui faktor motivasi kerja sebagai penghubungnya

### **Pengaruh Beban Kerja terhadap Semangat Kerja melalui Motivasi Kerja**

Beban kerja yang disalurkan melalui motivasi kerja ternyata tidak memberikan pengaruh yang berarti atau signifikan terhadap semangat kerja di CV. Harapan Baru Sulut. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya beban kerja tidak menjadi faktor penentu dalam upaya meningkatkan semangat kerja di perusahaan tersebut. Meskipun karyawan di CV. Harapan Baru Sulut menghadapi beban kerja yang berat, hal itu sering kali tidak berdampak langsung pada semangat mereka jika ditinjau dari sisi motivasi, karena karyawan yang memiliki motivasi internal yang kokoh biasanya mampu menghadapi tekanan pekerjaan tanpa mengalami penurunan gairah dalam bekerja. Temuan dalam penelitian ini juga didukung dan dibuktikan oleh hasil studi dari Astika dan Suwandana (2025). Penelitian tersebut

menunjukkan hasil yang serupa, yakni bahwa beban kerja memang tidak berpengaruh terhadap semangat kerja melalui perantara motivasi kerja. Fenomena ini mempertegas bahwa kekuatan mental dan motivasi dari dalam diri karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam mengelola tekanan pekerjaan di lingkungan organisasi.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Hasil penelitian di CV. Harapan Baru Sulut menunjukkan bahwa pengembangan karir dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sementara lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan. Namun, terhadap semangat kerja, hanya beban kerja yang berpengaruh signifikan, sedangkan pengembangan karir, lingkungan kerja, dan motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Selain itu, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan beban kerja melalui motivasi kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, sehingga motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

### Saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian di atas, maka hal-hal yang dapat disarankan dari penelitian ini adalah:

- 1 Penting bagi pihak CV. Harapan Baru Sulut untuk memberikan perhatian yang serius terhadap aspek Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja, karena keempat faktor tersebut merupakan determinan utama yang memengaruhi Semangat Kerja karyawan. Dengan memperhatikan seluruh faktor tersebut secara terpadu, perusahaan dapat meningkatkan semangat kerja yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.
- 2 Dalam penelitian ini ditemukan bahwa hanya faktor Beban Kerja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja di CV. Harapan Baru Sulut. Hasil ini menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja merupakan aspek yang sangat krusial dalam meningkatkan antusiasme, produktivitas, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, pihak manajemen CV. Harapan Baru Sulut kiranya dapat memberikan perhatian khusus terhadap pengaturan beban kerja, baik dari segi jumlah tugas, tingkat kesulitan pekerjaan, maupun kesesuaian dengan kemampuan dan kapasitas karyawan.
- 3 Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan acuan dalam melakukan penelitian yang sejenis di masa mendatang. Temuan-temuan yang diperoleh dapat dijadikan dasar untuk pengembangan variabel, penyempurnaan metode penelitian, maupun pengujian kembali hasil penelitian pada konteks yang berbeda. Selain itu, peneliti berikutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian, baik dari segi jumlah responden, cakupan wilayah, maupun jenis organisasi yang diteliti, sehingga hasil penelitian dapat memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau. Zanafa Publishing.
- Astika dan Suwandana. 2025. Peran Stres Kerja Memediasi Pengaruh Beban Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *Buletin Studi Ekonomi*.
- Attawab, F. 2025. Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja pada PT Pertamina Bina Medika IHC. *Junal Ilmiah Ekonomi*.

- Busro, M. 2020. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dewi, P. 2024. Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Perusahaan Suplierid Denpasar. *Jurnal Unmas*.
- Dirham dan Purnama. 2023. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bima. *Journal of Creative Student Research*.
- Duha, T. 2020. *Motivasi Untuk Kinerja*. Yogyakarta. Deepublish.
- Handoko, T. Hani. 2021. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE
- Hapsoro, B. P., Dkk. 2022. Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Di Jakarta. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*.
- Hasibuan. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Husein, U. 2022. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Laloan, O. E. 2020. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Manado Mitra Mandiri. *Jurnal Produktivity*.
- Mangkunegara. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Mardianty, D. & Sari, A. J. (2025). *The Effect of Career Development and Work Motivation on Employee Performance Transportation Agency*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*.
- Mudzakir, A. 2022. Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Karet Sabila Bekasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Munandar, A. S. 2020. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia. (UI-Press).
- Praditya, R. 2023. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Semangat Kerja. *Journal of Industrial Engineering and Management Research*.
- Purnamasari, M. 2022. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Telen Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan*.
- Rani, A dan Christiana, A. 2021. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Di Kabupaten Kotawaringin Timur.
- Rosdianti, R., Jaenab, J., dan Irawan, I. 2024. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Dan Perkebunan Kabupaten Bima. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi*.
- Sugiyono. 2023. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Sulistyanto, H., & Bernarto, I. (2024). Pengaruh E-Recruitment, Employer Brand, Company's Reputation Dan Work Life Balance Terhadap Applying For Jobs: E-Recruitment, Employer Brand, Company' S Reputation, Work Life Balance, Applying For Jobs. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 11(2), 1312–1327.
- Sunyoto. 2019. *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi dan Kasus)*. Cetakan Ke-3. Jakarta. PT. Buku Seru.
- Sutrisno. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media. Group, Jakarta.
- Tarwaka. 2022. *Ergonomi untuk keselamatan kesehatan kerja dan produktivitas*. Uniba Press. Surakarta.
- Tielung, M. V. J., Karuntu, M. M., & Samadi, R. L. (2024). Pengaruh TQM Terhadap Keunggulan Bersaing Yang Dimediasi Oleh Resource Based View Pada Perusahaan Pengolahan Ikan Di Kota Bitung. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 11(1), 146–159.
- Widyastuti, I. 2026. Dampak Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal RIGGS*.
- Yolanda. 2023. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPPSDMP Kementerian Pertanian Jakarta. *Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*.
- Yuliana dan Kusdianto. 2023. Pengaruh Pengembangan Karir, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Rumah Sakit di Kota Salatiga). *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Keuangan dan Bisnis*.