

## **PENGARUH SEMANGAT KERJA, KEMAMPUAN KERJA DAN PEMBAGIAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA (Studi Kasus pada Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta)**

**Djoko Sutanto<sup>1)</sup>, Untung Muhdiarto<sup>2)</sup>, Yitno Puguh Martomo<sup>3)</sup>,  
Astrid Silvia Anggraeni<sup>4)</sup>**

<sup>1), 3), 4)</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Surakarta

<sup>2)</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Cendrawasih

Email: djokosutanto66@gmail.com<sup>1)</sup>, umuhdiarto1@gmail.com<sup>2)</sup>,  
tomounsa@gmail.com<sup>3)</sup>, astridslvia12@gmail.com<sup>4)</sup>

---

### **Abstract**

*This research examines the influence of work enthusiasm, work ability, and work division to work performance. The research object is the personnel of the Surakarta City Personnel and Human Resources Development Agency. There were 60 research participants and all of them were used as samples. Data collection techniques include surveys, documents, and literature reviews. Primary and secondary data are two types of data sources. The results of data analysis show that: (1) work enthusiasm has a positive and large influence on work performance; (2) work ability has a positive and significant effect on work performance; and (3) work division has a positive and significant effect on work performance. Work performance is influenced positively and significantly by work enthusiasm, work ability, and division of work. In relation to work performance, work enthusiasm is more influential than work ability and work division. 90.70% of work performance is influenced by work enthusiasm, work ability and work division. The other 9.30% is influenced by factors not included in this research, such as motivation, discipline, leadership, and so on.*

**Keywords:** *work enthusiasm, work ability, work division and work performance*

---

### **PENDAHULUAN**

Sebagai organisasi, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) membutuhkan pegawai yang berprestasi tinggi dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal. Bersama dengan itu, pegawai membutuhkan masukan-masukan balikan atas apa yang telah mereka kerjakan untuk membantu mereka bertindak lebih baik, oleh karena itu penilaian harus menggambarkan prestasi yang dicapai pegawai terhadap apa yang telah mereka kerjakan. Banyak faktor yang mempengaruhi pegawai untuk mencapai prestasi kerja, hal itu bisa datang dari dalam individu maupun dari luar individu itu sendiri. Faktor motivasi, sikap, dan semangat, dan kemampuan kerja merupakan faktor pengaruh internal dan merupakan dorongan dari dalam individu, sedangkan faktor yang berasal dari luar individu seperti pembagian kerja, kepemimpinan maupun iklim organisasi merupakan faktor yang eksternal diluar kendali individu secara langsung. Meskipun prestasi kerja merupakan tuntutan organisasi, namun untuk mewujudkan prestasi kerja yang tinggi bukan merupakan suatu yang mudah. Faktor penghambat prestasi kerja pegawai disebabkan kemampuan individu yang terbatas,

menonjolnya rasa “ego” pada diri pegawai, dan oleh tidak adanya peringatan kepada pegawai yang lalai melaksanakan tanggung jawabnya dan tidak adanya kerjasama antar pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan (Suroto, 2012; Lestari, 2012; Maryoko, 2017).

Efektivitas dan efisiensi tercapainya tujuan organisasi ditentukan oleh faktor manusia, karena manusia sebagai sumber daya utama memiliki posisi strategis dalam organisasi karena mereka memiliki kemampuan bertindak secara positif terhadap persyaratan yang ditentukan organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi. Semangat kerja harus dimiliki oleh pegawai, dengan semangat kerja yang berkualitas diharapkan hasil pekerjaan dapat optimal. Tanpa adanya semangat kerja yang berkualitas pelaksanaan dan hasil pekerjaan pegawai tidak akan optimal. Semangat kerja akan mewujudkan keselarasan dan keseimbangan dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab pada organisasi. Keselarasan dan keseimbangan dapat terwujud apabila mekanisme pelaksanaan kerja ditetapkan dengan sebaik-baiknya dalam rangka mewujudkan suasana yang tenang dan mendukung kepada pegawai untuk dapat melakukan pekerjaan dengan semaksimal mungkin. Semangat kerja akan menimbulkan suasana yang menyenangkan sehingga membuat pegawai merasa nyaman melakukan aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya. Rendahnya semangat kerja pegawai disebabkan oleh penerapan peraturan yang tidak jelas sehingga tidak ada kepastian atas peraturan, ketidakmampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan juga merupakan penyebab rendahnya semangat kerja pegawai (Suroto, 2012).

Selain semangat kerja, faktor kemampuan kerja juga menjadi penyumbang terhadap terciptanya prestasi kerja pegawai. Seseorang yang dapat bekerja dengan baik dalam tugasnya berarti orang tersebut mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas, sebab tanpa memiliki kemampuan maka seseorang tidak akan dapat berbuat apa-apa. Payaman (2010) mengemukakan bahwa menempatkan seseorang dalam posisi di luar kemampuannya, karena pendidikan yang terlalu rendah atau keterampilan maupun pengalaman yang berbeda, membuat pegawai yang bersangkutan tidak melakukan apa-apa. Dengan demikian suatu hasil kerja yang efektif dan efisien akan berkaitan dengan kemampuan pekerja yang efektif dan efisien. Rendahnya kemampuan kerja pegawai disebabkan rendahnya tingkat pendidikan, kurangnya kemampuan pegawai dalam menguasai teknologi modern, dan kurangnya pengalaman kerja (Paidi, 2011).

Selain semangat kerja dan kemampuan kerja, pembagian kerja juga merupakan faktor penting untuk mewujudkan prestasi kerja pegawai. Penempatan pegawai dan distribusi pekerjaan harus disesuaikan dengan kemampuan pegawai yang secara spesifik mereka miliki. Menempatkan orang yang tepat pada lingkungan kerja yang sesuai sangat penting karena seseorang seharusnya diberi pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik fisik, mental, pendidikan, dan pengetahuan mereka serta pengalaman mereka, sehingga mereka dapat mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Pembagian kerja juga dimaksudkan untuk dapat diketahui pekerjaan apa yang harus dilakukan, batas-batas kewenangan yang dimiliki serta jenis tanggungjawab pegawai. Pembagian kerja yang baik dan proporsional dapat menghindari konflik kekuasaan, tugas yang tumpang tindih dan saling menghindari dalam pelaksanaan tugas. Buruknya pembagian kerja disebabkan oleh faktor keterlibatan pegawai dalam setiap kegiatan yang tidak merata dan ketidaktepatan pimpinan dalam menempatkan pegawai (Paryono, 2012).

Berikut ini adalah masalah yang sudah dirumuskan berdasarkan latar belakang, dan akan dijawab dengan pembuktian yang analitis, logis dan rasional berdasarkan kaidah-kaidah penelitian ilmiah. Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta apakah dipengaruhi secara benar dan nyata oleh semangat kerja?, (2) prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta apakah dipengaruhi secara benar dan nyata oleh kemampuan kerja?, (3) prestasi kerja

pegawai BKPSDM Kota Surakarta apakah dipengaruhi secara benar dan nyata oleh pembagian kerja?, (4) Prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta apakah dipengaruhi secara benar dan nyata secara bersama-sama (simultan) oleh semangat kerja, kemampuan kerja dan pembagian?. Sedangkan tujuan dari penelitian yang mengambil lokasi di instansi BKPSDM Kota Surakarta dengan fokus pengaruh semangat kerja, kemampuan kerja dan pembagian kerja terhadap prestasi kerja pegawai adalah (1) untuk mengetahui dan membuktikan apakah semangat kerja, kemampuan kerja, dan pembagian kerja mempengaruhi prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama, (2) untuk membantu instansi BKPSDM Kota Surakarta memecahkan masalah dan membuat kebijakan tentang semangat, kemampuan, pembagian, dan prestasi kerja., (3) untuk mengembangkan ilmu pengetahuan sekaligus memenuhi tugas dan tanggungjawab dalam bidang penelitian dan publikasi ilmiah.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Semangat Kerja**

Semangat kerja (Komarudin, 2013) adalah jiwa dan perasaan mereka yang ditunjukkan dalam kesediaan mereka untuk bersatu dalam mencapai tujuan bersama. Dengan adanya moril, setiap anggota kelompok dapat berkontribusi untuk menyumbangkan hasil kerja yang terbaik sekaligus akan memiliki daya juang yang tinggi untuk mewujudkan apa yang telah ditetapkan sebagai sasaran oleh anggota organisasi. Penekanan dalam kesimpulan ini adalah pada sikap dari setiap individu untuk bekerja sama. Selain itu, pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi akan menghasilkan kegairahan kerja, hal ini sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh Nitisemito (2019) bahwa kegembiraan pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya merupakan kegairahan kerja, sedangkan aktivitas yang dilakukan dengan lebih giat merupakan semangat kerja. Semangat kerja juga dapat didefinisikan sebagai kesediaan emosional seseorang sehingga menjadikan dirinya dapat melakukan sesuatu dengan kuantitas dan kualitas yang melebihi ekspektasi dari apa yang mereka lakukan (Hariyanti, 2005). Semangat kerja didefinisikan sebagai Hasrat serta kesungguhan pegawai untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya secara lebih berkualitas dan penuh ketaatan demi tercapainya prestasi kerja dengan kualitas yang optimal (Hasibuan (2019). Menurut Halsay (2003) situasi emosional pegawai untuk memberikan hasil kerja yang baik secara kuantitas maupun kualitas tanpa adanya rasa letih ataupun lelah, nilai yang disebut dengan semangat kerja.

Upaya peningkatan semangat kerja pegawai harus dilakukan oleh organisasi agar berhasil dengan baik, oleh karena itu perlu dipahami adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Hasibuan (2007), kepemimpinan dan motivasi dapat mempengaruhi pegawai memiliki semangat dalam bekerja, demikian juga komunikasi dan hubungan antar manusia juga berpengaruh terhadap semangat kerja. Faktor lainnya yang berpengaruh terhadap semangat kerja adalah peran serta pegawai dalam organisasi, lingkungan kerja fisik, sistem penggajian, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, serta faktor-faktor lainnya. Pegawai biasanya didorong oleh motivasi untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Dengan demikian semangat kerja dipengaruhi oleh faktor organisasional dan faktor individual. Faktor organisasional berkaitan dengan lingkungan organisasi, misalnya saluran komunikasi yang sehat, delegasi wewenang dan sebagainya, sedangkan faktor individual menunjuk pada sikap dan perilaku pribadi pegawai itu sendiri, misalnya kepuasan kerja, rasa aman, penghargaan dan sebagainya. Menurut Nawawi (2018), beberapa hal yang berkontribusi pada kualitas pegawai dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya; rasa nyaman terhadap pekerjaan, terpenuhinya kebutuhan yang ditunjang oleh pendapatan, pandangan masyarakat terhadap pekerjaan tersebut,

kondisi lingkungan kerja secara fisik maupun non fisik, penerimaan dan penghargaan, serta tujuan pekerjaan.

Organisasi sering mengalami masalah semangat kerja, sehingga pimpinan dituntut untuk memiliki kemampuan memotivasi pegawai untuk memiliki semangat kerja yang tinggi agar dapat menyelesaikan pekerjaan secara berkualitas sesuai dengan standar yang ditentukan. Karena tidak memperhatikan kebutuhan fisik dan spiritual pegawai, organisasi sering mengalami penurunan semangat kerja. Handoko (2020) mengatakan bahwa komunikasi, motivasi, dan tempat kerja adalah faktor-faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh sikap dan perilaku anggotanya, sehingga dapat dikatakan bahwa kelangsungan hidup organisasi bergantung pada anggotanya. Pegawai akan eksis dan berkembang jika mereka bermoral baik, dinamis, dan bersatu; sebaliknya, jika pegawai malas, tidak inisiatif, dan tidak semangat kerja, organisasi tersebut akan mati dan tidak akan bertahan. Semangat kerja, menurut Lateiner dan Lavis (2013) menunjukkan apakah pegawai memiliki kekompakan demi terwujudnya cita-cita organisasi yang telah ditentukan. Selain hal tersebut, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan salah satunya ditentukan oleh semangat kerja pegawai. Orang-orang yang bekerja dengan semangat akan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, mengurangi kerusakan, dan mengurangi absensi.

Tingginya semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai (Tohardi, 2002) sangat menguntungkan bagi organisasi, karena; (1) tugas dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih baik, (2) mengurangi tingkat absensi (bolos), (3) tingkat kerusakan dapat ditekan seminimal mungkin, dan (4) *turnover* atau perpindahan pegawai dapat diminimalisir, serta (5) jumlah kecelakaan kerja dapat ditekan serendah mungkin. Carlaw dkk. (2003) mengungkapkan karakteristik pegawai yang bekerja dengan semangat yang tinggi, yaitu; (1) selalu menunjukkan rasa senang dan gembira, (2) banyak gagasan untuk menyelesaikan permasalahan, (3) memiliki pandangan yang luas dan pemikiran jauh kedepan, (4) memiliki totalitas dengan tugas dan pekerjaannya, (5) pekerjaan yang diberikan merupakan sebuah tantangan dan harus diselesaikan, (6) berani menanggung resiko, (7) rasa kekompakannya tinggi, dan (8) mampu menjalin hubungan vertikal dan horizontal dalam organisasi dengan baik.

Indikator (Kemenkes RI, 2004) adalah sebuah konsep dengan variasi yang dipakai dalam menilai kondisi atau kapasitas, sehingga proses perubahan bisa terjadi dengan sendirinya. Istilah lainnya adalah variabel yang mengarahkan, sehingga perubahan mengenai kejadian atau kegiatan memungkinkan untuk diukur. Oleh karena itu kerjasama, disiplin, dan semangat kerja merupakan alat ukur untuk menentukan semangat kerja.

### **Kemampuan Kerja**

Konsep sumber daya manusia diantaranya mencakup prestasi kerja dan kemampuan kerja. Menurut Heyel (2013) kemampuan adalah menunjukkan kekuatan untuk melakukan pekerjaan. Dalam konsep yang lain kemampuan didefinisikan sebagai segenap daya kesanggupan kenyataan yang ada pada individu untuk bertingkah laku (LKKP, 2003). Sedangkan menurut Bina Lembaga Koperasi Departemen Koperasi (2010) kemampuan merupakan kesanggupan melaksanakan pekerjaan seperti yang telah disyaratkan dan menjadi pedoman atas kesepakatan bersama. Voorm (dalam Gibson et al., 2014) menyatakan bahwa pegawai yang bisa melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya merupakan sebuah kemampuan kerja. Kemampuan fisik memiliki keterkaitan dengan kapasitas seseorang, demikian juga dengan kondisi mental yang keduanya berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Kemampuan menunjukkan adanya kekuatan yang dimiliki untuk mengerjakan suatu tugas yang bisa atau tidak bisa dilakukan. Kemampuan mengarah pada kekuatan seseorang untuk mengerjakan suatu tugas bukan

pada tugas apa yang akan dia kerjakan, berarti dalam hal ini menanyakan masalah potensi apa yang dimiliki oleh seorang pegawai. Menurut J. Hoogendorn (dalam Thoha, 2013) kemampuan kerja itu paling baik bisa dituturkan dengan pengetahuan, kepandaian, motivasi yang menjadi ciri khas seorang pada saat tertentu dalam kaitannya dengan tugas atau fungsi tertentu. Dalam konsep yang berbeda Thoha (2013) mengemukakan kemampuan kerja adalah tersedianya sumber daya seperti kemampuan, ketangkasan, keterampilan atau sumber daya lain yang memungkinkan anggota untuk berkontribusi positif kepada organisasi. Perlu dimaklumi walaupun kesadaran tinggi, dedikasinya besar namun tidak dapat menunjukkan kemampuan dalam pikiran atau kerja fisik akan terasa kurang bobot dan kemanfaatan dalam organisasi tersebut. Konsep kemampuan kerja memberikan pengertian bahwa seseorang dianggap memiliki kemampuan kerja apabila memiliki modal kerja yang berupa kecakapan, ketangkasan, keterampilan, kepandaian dan juga motivasi pada saat tertentu dalam menjalankan tugas atau fungsi tertentu.

Ada banyak variabel yang dapat mempengaruhi seberapa baik seseorang dapat melakukan pekerjaan mereka. Meskipun faktor-faktor tersebut bukanlah sebagai penentu tingkat kemampuan pegawai secara keseluruhan, akan tetapi paling tidak faktor tersebut merupakan faktor yang harus diperhitungkan oleh setiap organisasi untuk dapat memperbaiki atau meningkatkan kemampuan kerja pegawai pada organisasi atau kantor tersebut. Faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap kemampuan kerja pegawai adalah sebagai berikut: (1) pendidikan dan pelatihan, Thoha (2013) menyatakan bahwa kemampuan merupakan salah satu komponen kematangan yang mencakup pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh melalui pengalaman, latihan, atau pendidikan, dan (2) James L. Gibson (dalam Wahid, 2013) mengemukakan bahwa kemampuan seseorang ditunjukkan melalui kesungguhan individu sesuai tingkat intelegensi dan keterampilannya. Dua pendapat tersebut mengarah pada gagasan bahwa Tingkat pengetahuan merupakan salah satu faktor penentu kemampuan seseorang selain keterampilan yang dimiliki Dimana keduanya didapat dari proses pembelajaran dan pembiasaan.

Latihan dan pendidikan dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai (Payaman, 2010). Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik dipengaruhi oleh faktor pengetahuan dan keterampilan. Untuk meningkatkan pengetahuan bisa melalui Pendidikan, sedangkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam bekerja diperlukan latihan. Tingkat pendidikan dan frekuensi pelatihan yang diberikan kepada pegawai akan sebanding dengan kemampuan kerjanya, sekaligus memiliki dampak pada kualitas pegawai. Disamping pendidikan dan pelatihan di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, maka pengalaman kerja atau praktek kerja juga menambah kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam kaitannya dengan pengalaman kerja pegawai, Heyel (2013) mengemukakan bahwa kemampuan itu dapat dikembangkan melalui training dan praktek atau pengalaman. Praktek kerja yang dialami oleh seseorang merupakan pengalaman seseorang dalam menjalankan tugas. Pengalaman, menurut Siagian (2013) adalah representasi nyata dari hasil kerja seseorang. Pengalaman merupakan berbagai peristiwa yang dialami seseorang sepanjang hidupnya dan dengan peristiwa itu seseorang dapat mengambil pembelajaran untuk menghadapi berbagai masalah kehidupan.

Pegawai yang memiliki kemampuan tinggi dalam melaksanakan tugasnya merupakan seorang pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang tinggi dalam bidang pekerjaannya. Dengan demikian berdasarkan teori yang telah dikemukakan di muka, maka itu untuk mengukur kemampuan kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya digunakan beberapa indikator sebagai berikut; tingkat pendidikan, pelatihan (*training*) yang diikuti, dan pengalaman kerja.

## **Pembagian Kerja**

Satuan Organisasi biasanya mengelompokkan dan merinci pekerjaan sesuai dengan jenisnya atau memiliki keterkaitan satu dengan lainnya yang dilakukan oleh pejabat yang berwenang atau yang biasa disebut sebagai pembagian kerja (Sutarto, 2006). Perincian tugas yang diberikan kepada pegawai hendaknya tidak sangat minim dan tidak berlebihan, jumlah tugas yang terlalu sedikit menyebabkan pegawai akan merasa jemu sedangkan jumlah tugas yang berlebihan dan diluar kapasitas pegawai dapat menyebabkan tidak terselesaikannya tugas tersebut tepat pada waktunya. Pembagian kerja yang dilakukan harus menyesuaikan kebutuhan pada setiap unsur atau bagian dalam organisasi dan penempatan para pegawai hendaknya disesuaikan dengan kemampuan dan kecakapan yang dimiliki oleh pegawai. Pembagian kerja dalam organisasi terutama yang berkaitan dengan penempatan pegawai untuk jabatan tertentu dalam organisasi memerlukan adanya suatu analisa jabatan. Setiap organisasi mempunyai tugas dan kegiatan yang bermacam-macam jenisnya. Jumlah tugas yang bermacam-macam tersebut membutuhkan penanganan yang khusus dan tidak semua pegawai mampu melakukannya, maka agar dapat menunjang kelancaran tugas dan pekerjaan dalam organisasi diperlukan adanya pembagian kerja. Syarat pokok yang dijadikan pedoman dalam pembagian kerja adalah ketepatan dalam melakukan sinkronisasi antara kecakapan dan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan pekerjaan yang ditanganinya. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Syamsi (2004) bahwa proses penempatan pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan dan kecakapan serta pekerjaan-pekerjaan termasuk konsekuensi yang menyertainya. Kesimpulannya, pembagian kerja adalah pekerjaan yang dirinci dan dikelompokkan sedemikian rupa sehingga pekerjaan yang sejenis dan/atau memiliki hubungan erat dijadikan satu unit yang dilakukan oleh organisasi atau pejabat dalam organisasi tersebut.

Dalam pembagian kerja dikenal adanya tahapan-tahapan kegiatan, menurut Amirullah dan Rindyah Hanafi (2002) kegiatan dalam melakukan pembagian kerja, mencakup hal-hal yang penting sebagai berikut: (1) pimpinan membuat keputusan penanggung jawab pekerjaan, memberikan arahan kepada bawahan mengenai tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, (2) pimpinan memberi wewenang kepada pejabat tertentu untuk melaksanakan tugas, termasuk di dalamnya melakukan diskresi yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas tersebut, dan (3) pimpinan membuat pertanggungjawaban, yaitu menerima tugas pegawai yang sudah diselesaikan dan disepakati.

Pembagian kerja (Sutarto, 2006) menganut prinsip-prinsip sebagai berikut; (1) wewenang dan tanggungjawab dilimpahkan dari pimpinan tertinggi dalam organisasi kepada pimpinan yang lebih rendah, ini yang disebut prinsip skalar. Semua tugas harus dibagi dalam proses pembagian, sehingga dapat memperjelas pegawai-pegawai yang memiliki wewenang, kepada siapa pegawai mempertanggungjawabkan pekerjaannya, dan pendelegasian wewenang diserahkan kepada siapa. (2) Prinsip delegasi penuh, yang berarti bahwa anggota organisasi harus melakukan sebagian besar pekerjaan. Ini berarti bawahan harus melakukan pekerjaan yang tidak dapat dilakukan oleh pimpinan. Prinsip ini dalam rangka menghindari terjadinya; (1) kesenjangan akibat adanya pendelegasian wewenang, tetapi tidak ada penanggung jawabnya, (2) kerancuan yang disebabkan adanya satu tugas dan tanggungjawab yang sama tetapi dilakukan oleh lebih dari satu pegawai, (3) ada banyak unit organisasi yang menangani tugas dan tanggungjawab yang sama (split). Pembagian kerja menganut adanya prinsip kesatuan perintah, artinya setiap pegawai hanya memiliki satu pimpinan tempat pegawai mempertanggungjawabkan pekerjaannya. Pegawai yang harus mempertanggungjawabkan tugasnya kepada pimpinan yang lebih dari satu, maka akan membingungkan karena penilaian atasan dapat berbeda-beda. Disamping itu

memungkinkan adanya upaya menghindari tugas dan tanggungjawab dengan berbagai alasan untuk membenarkan tindakannya.

Pembagian kerja (Sutarto, 2006) dapat meningkatkan efektivitas kerja: (1) daftar aktivitas yang jelas untuk setiap kesatuan organisasi, (2) daftar tugas yang jelas untuk masing-masing pimpinan dari berbagai level dari atas sampai bawah, dan (3) jumlah tugas yang ideal untuk seorang pejabat adalah 4–12 tugas, (4) Variasi tugas pejabat harus konsisten atau terkait, (5) beban aktivitas atau tugas pejabat harus merata, (6) penempatan pejabat harus sesuai (misalnya berdasarkan umur, keberanian, kekuatan, kesehatan, kecakapan, dan lainnya), (7) beban kerja digunakan sebagai dasar mengambil keputusan untuk melakukan pejabat, (9) harus ada penggolongan tugas, dan (10) pembagian tugas harus sesuai dengan prinsip pembagian kerja.

Berdasarkan pedoman pembagian kerja yang dikemukakan oleh Sutarto (2006), maka penelitian ini menggunakan indikator pembagian kerja sebagai berikut; (1) perincian tugas, (2) jumlah tugas, (3) variasi tugas, (4) beban tugas, dan (5) penempatan pegawai.

### **Prestasi Kerja**

Perlu diketahui dalam peningkatan diri diperlukan kerja keras untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan. Sehingga orang akan menghargai hasil dari apa yang kita kerjakan. Sebagaimana dijelaskan oleh Dharma (2018), prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai pekerjaan seseorang atau jasa yang diberikan terutama untuk instansi atau tempat dimana orang tersebut bekerja. Pengertian tersebut memberikan gambaran tentang maksud dari pengertian prestasi kerja, yaitu sesuatu yang diperoleh dari adanya hasil kerja, baik itu berupa produk (barang) atau jasa. Menurut Manullang (2014) prestasi kerja adalah hasil dari sebuah analisa yang dilakukan secara adil dan jujur dengan menggunakan metode bagi manajemen dalam rangka menilai hasil kerja pegawai bagi organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, bisa diambil sebuah kesimpulan bahwa prestasi kerja merupakan penilaian hasil kerja yang telah dilakukan oleh para pegawai, baik yang memberikan barang atau jasa yang berguna untuk perbaikan kebijakan kepegawaian suatu organisasi. Menurut pendapat ini, yang dimaksudkan dengan prestasi kerja adalah metode analisis tentang penilaian prestasi kerja pegawai di mana manajemen tersebut penting bagi suatu organisasi.

Organisasi atau perusahaan manapun akan melakukan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja pegawainya, tetapi kendala yang sering ditemukan oleh organisasi atau perusahaan adalah alat dan metode apa yang digunakan agar berhasil dengan baik. Ranupandojo dan Husnan (2012) menyatakan bahwa ada tiga jenis metode penilaian prestasi kerja: (1) penilaian secara coba-coba dan bersifat kebetulan serta tidak ilmiah sehingga tidak bisa dipertanggungjawabkan dan hasilnya membahayakan; (2) cara-cara tradisional yang sistematis, yaitu mendeteksi ciri-ciri pegawai ataupun sumbangan yang diberikan pegawai kepada organisasi dan bisa juga dua hal tersebut sekaligus; dan (3) Management by objectives, yaitu pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk memotivasi pegawai tujuan yang telah ditetapkan dapat terwujud. Cara-vara menilai yang tidak terstruktur, tidak terukur, dan coba-coba apabila diterapkan akan sangat merugikan organisasi. Misalnya, ketika ada posisi jabatan yang kosong, kemudian para pegawai hanya dinilai dengan cepat untuk mengisi posisi tersebut hasilnya tentu tidak valid atau mungkin juga alat ukur yang digunakan mungkin tidak memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Oleh karena itu, sudah selayaknya setiap organisasi harus menggunakan metode yang sistematis.

Menurut Handoko (2020), penilaian prestasi kerja adalah proses memberikan nilai untuk digunakan dalam pengambilan kebijakan yang lebih berkualitas sekaligus memberikan informasi kepada pegawai mengenai cara-cara yang harus mereka lakukan dalam bekerja untuk meningkatkan prestasinya. Untuk alasan berikut, penilaian prestasi

kerja bermanfaat; (1) Memperbaiki kualitas pekerjaan; informasi hasil penilaian akan memberi kesempatan manajer, bagian kepegawaian, dan pegawai untuk memperbaiki aktivitas mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik. (2) Penyesuaian pengupahan; hasil penilaian prestasi kerja membantu pengambil kebijakan dalam menentukan kenaikan gaji, upah tambahan, dan imbalan-imbalan yang lain. (3) Keputusan tentang penempatan pegawai; kenaikan jabatan, transfer, dan perpindahan posisi kerja biasanya didasarkan prestasi kerja yang telah dilakukan. Kenaikan jabatan biasanya merupakan imbalan berdasarkan prestasi kerja yang telah dilakukan. (4) Pelatihan dan pengembangan yang diperlukan; prestasi kerja yang baik maupun yang buruk menjadi dasar bagi kebijakan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan pegawai. Pelatihan diperuntukkan bagi pegawai dengan prestasi kerja yang rendah, sedangkan pegawai dengan prestasi kerja yang baik berarti memiliki potensi yang harus dikembangkan. (5) Perancangan dan kemajuan karier; hasil dari penilaian prestasi kerja akan dapat membantu pembuatan ketetapan mengenai jalur jenjang jabatan tertentu. (6) Proses kepegawaian yang tidak prosedural; kekuatan prosedur dalam proses kepegawaian akan memberikan dampak yang baik pada prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja yang buruk atau kurang memuaskan dikarenakan adanya kelemahan atas prosedur dalam proses kepegawaian. (7) Informasi yang tidak berfungsi secara akurat; apabila prestasi kerja pegawai buruk berarti ada kesalahan informasi tentang aktivitas penilaian terhadap suatu jabatan, perencanaan tenaga kerja atau kepegawaian serta bagian-bagian penting lainnya yang terkait dengan sistem informasi manajemen kepegawaian. Percaya pada informasi yang tidak benar dan tidak tepat akan berdampak pada pengambilan kebijakan yang tidak tepat ataupun kesalahan dalam menentukan keputusan. (8) Perancangan pekerjaan yang menyimpang; salah satu tanda terjadinya kesalahan melakukan desain pekerjaan adalah ditemukannya prestasi kerja yang jelek. Kesalahan-kesalahan yang terjadi tersebut dapat diketahui melalui penilaian prestasi kerja. (9) Kesempatan kerja yang adil; jaminan keputusan yang diambil dalam penempatan internal tanpa diskriminasi, apabila penilaian prestasi kerja dilakukan secara akurat. (10) Tantangan-tantangan eksternal; kondisi di luar lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi prestasi kerja. Faktor tersebut diantaranya adalah; keadaan keluarga, dapat juga yang terkait dengan kesehatan, serta hal-hal yang menyangkut masalah kondisi keuangan atau permasalahan yang bersifat pribadi lainnya.

Penilaian yang terkait dengan prestasi kerja dimaksudkan untuk membuat kesimpulan dari nilai yang diperoleh pegawai sebagai bahan pertimbangan manajemen. Tujuan penilaian prestasi kerja (Martoyo, 2017) yaitu: (1) menentukan kebutuhan pendidikan dan latihan bagi pegawai, (2) menentukan besarnya upah atau gaji, (3) menentukan perpindahan pegawai pada posisi yang tepat, (4) dasar untuk membuat keputusan, dan (5) menentukan kenaikan jabatan bagi pegawai.

Indikator merupakan sebuah ukuran untuk menilai konsep yang memiliki variasi yang dapat digunakan untuk mengetahui dimensi perubahan atas kejadian-kejadian atau kondisi tertentu, sehingga dapat untuk melakukan peninjauan terjadinya suatu perubahan secara berkelanjutan. Indikator prestasi kerja digunakan untuk mengukur hasil kerja pegawai dalam melaksanakan kerja baik yang berkaitan dengan barang ataupun jasa. Indikator diperlukan agar penilaian penilaian yang dilakukan memiliki kepastian, menurut Kustartini (1997) penilaian prestasi kerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut; kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan hasil kerja.

### **Penelitian Terdahulu**

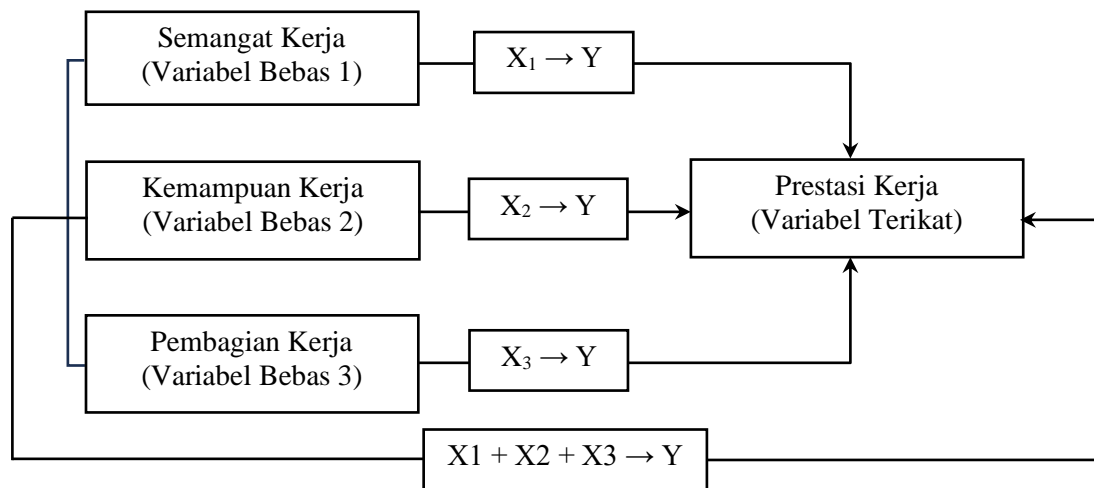
Penelitian Maryoko (2017) di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Wonogiri dan Basuki (2021) di PT. GMEDIA (Media Sarana Data) Cabang Karanganyar keduanya menemukan bahwa semangat kerja dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap



prestasi kerja pegawai secara positif dan berarti. Penelitian Haryanto (2017) dengan mengambil lokasi di instansi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Wonogiri juga menemukan bahwa prestasi kerja pegawai dipengaruhi secara pasti dan nyata oleh pembagian kerja dan kemampuan kerja. Penelitian Suyatna (2019) di Unit Pelaksana Daerah (UPD) Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Karanganyar menunjukkan bahwa prestasi kerja pegawai benar-benar dipengaruhi oleh pembagian kerja dan kemampuan kerja secara nyata. Harsono (2020) dalam penelitiannya terhadap Aparatur Pemerintah Desa Demangsari, Kecamatan Ayah, Kabupaten Kebumen juga menunjukkan hasil yang benar dan nyata bahwa prestasi kerja dipengaruhi semangat kerja dan kemampuan kerja.

### Kerangka Pemikiran

Semangat bekerja, kemampuan kerja, serta pembagian kerja sebagai variabel yang mempengaruhi dan dipersepsikan mempengaruhi prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta sebagai variabel yang dipengaruhi selanjutnya dituangkan dalam sebuah kerangka pemikiran. Bagan atau gambar kerangka pemikiran variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi seperti pada gambar 1 berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### Hipotesis

Berikut ini adalah hipotesis penelitian yang disusun berdasarkan kerangka pemikiran dan perumusan masalah:

1. Semangat kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
2. Kemampuan kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta diduga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
3. Pembagian kerja diduga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta.
4. Semangat kerja, kemampuan kerja dan pembagian kerja diduga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta secara bersama-sama atau simultan.

### METODE PENELITIAN

Lokasi yang dipilih dengan berbagai pertimbangan adalah BKPSDM Kota Surakarta sebagai salah satu instansi pemerintah. Penelitian ini melibatkan 60 pegawai dari BKPSDM Kota Surakarta yang digunakan sebagai sampel jenuh. Penelitian ini mengutamakan data

primer, tetapi tetap memasukkan data sekunder sebagai pelengkap sesuai dengan kebutuhan penelitian. Teknik observasi, kuesioner, dan studi kepustakaan adalah metode pengumpulan data. Pengaturan, coding, penghitungan, dan tabulasi adalah semua aspek pengolahan data. Uji reliabilitas dan validitas instrumen, deskripsi variabel, pembuktian hipotesis, yang meliputi; regresi dengan analisis linier berganda, pengujian kausalitas secara parsial, pembuktian kausalitas secara simultan, dan uji penentu sumbangan variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Prestasi kerja diposisikan sebagai variabel yang dipengaruhi, sedangkan semangat kerja, kemampuan kerja, dan pembagian kerja diposisikan sebagai variabel yang mempengaruhi. Definisi operasional yang digunakan untuk menjelaskan variabel berdasarkan konsep untuk menentukan indikator, seperti yang dipaparkan pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1. Variabel, Konsep dan Indikator

Variabel	Konsep	Indikator
Semangat Kerja	Sikap mental terhadap pekerjaan, teman, atasan, dan lingkungan kerja, tercermin dalam tindakan bekerja lebih keras dan bekerja sama untuk menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan lebih cepat.	Kerjasama. Disiplin Kegairahan kerja
Kemampuan Kerja	Kemampuan, ketangkasan, keterampilan, atau sumber daya yang dimiliki seseorang sehingga memungkinkan berkontribusi secara positif kepada perusahaan.	Tingkat pendidikan Latihan/training Pengalaman kerja
Pembagian Kerja	Pekerjaan atau tugas yang sejenis dan memiliki keterkaitan dalam sebuah institusi dikelompokkan dan dirinci oleh pejabat yang berwenang untuk dilaksanakan oleh satuan organisasi tertentu.	Perincian tugas Jumlah tugas Variasi tugas Beban tugas Penempatan pegawai
Prestasi Kerja	Hasil kerja pegawai untuk perusahaan, baik barang maupun jasa, berdasarkan nilai dari hasil analisis yang adil dan jujur dan dilakukan dengan cara tertentu.	Kecakapan. Ketrampilan. Pengalaman. Hasil Kerja

## HASIL PENELITIAN

### Pengujian keabsahan kuesioner.

Untuk mengetahui keabsahan kuesioner sebagai alat pengumpul data sehingga dapat mengetahui atau mengungkap karakteristik variabel, dalam sebuah penelitian secara umum menggunakan uji keabsahan kuesioner (Aritonang, 2007).

Tabel 2. Keabsahan Kuesioner Semangat Kerja

Pertanyaan/Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Valid
X <sub>1</sub> P <sub>1</sub>	.965	.254	Ya
X <sub>1</sub> P <sub>2</sub>	.965	.254	Ya
X <sub>1</sub> P <sub>3</sub>	.724	.254	Ya
X <sub>1</sub> P <sub>4</sub>	.895	.254	Ya
X <sub>1</sub> P <sub>5</sub>	.965	.254	Ya
X <sub>1</sub> P <sub>6</sub>	.651	.254	Ya

Tabel 3. Keabsahan Kuesioner Kemampuan Kerja

Pertanyaan/Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Valid
X <sub>2</sub> P <sub>7</sub>	.949	.254	Ya
X <sub>2</sub> P <sub>8</sub>	.953	.254	Ya
X <sub>2</sub> P <sub>9</sub>	.938	.254	Ya
X <sub>2</sub> P <sub>10</sub>	.845	.254	Ya
X <sub>2</sub> P <sub>11</sub>	.810	.254	Ya
X <sub>2</sub> P <sub>12</sub>	.849	.254	Ya

Tabel 4. Keabsahan Kuesioner Pembagian Kerja

Pertanyaan/Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Valid
X <sub>3</sub> P <sub>13</sub>	.830	.254	Ya
X <sub>3</sub> P <sub>14</sub>	.927	.254	Ya
X <sub>3</sub> P <sub>15</sub>	.854	.254	Ya
X <sub>3</sub> P <sub>16</sub>	.704	.254	Ya
X <sub>3</sub> P <sub>17</sub>	.727	.254	Ya

Tabel 5. Keabsahan Kuesioner Prestasi Kerja

Pertanyaan/Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Valid
YP <sub>18</sub>	.900	.254	Ya
YP <sub>19</sub>	.980	.254	Ya
YP <sub>20</sub>	.870	.254	Ya
YP <sub>21</sub>	.768	.254	Ya
YP <sub>22</sub>	.768	.254	Ya
YP <sub>23</sub>	.900	.254	Ya
YP <sub>24</sub>	.980	.254	Ya
YP <sub>25</sub>	.744	.254	Ya

#### Pengujian keandalan kuesioner.

Konsistensi kuesioner sebagai alat pengumpul data dalam penelitian apabila digunakan berkali-kali menunjukkan hasil yang tidak berubah-ubah antara satu dengan yang lainnya, biasanya menggunakan alat uji keandalan (Sugiyono, 2014).

Tabel 6. Hasil Uji Keandalan Kuesioner

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Nilai Kritis	Reliabel
Semangat Kerja	.931	.60	Ya
Kemampuan Kerja	.936	.60	Ya
Pembagian Kerja	.950	.60	Ya
Prestasi Kerja	.925	.60	Ya

#### Pengujian pengaruh antar variabel.

Untuk menentukan dampak dari variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi menggunakan regresi linier dengan bentuk berganda. Hal ini disebabkan jumlah variabel yang mempengaruhi ada 3 (tiga) sedangkan variabel yang dipengaruhi 1 (satu), sehingga analisisnya menggunakan regresi linier berganda (Machali, 2015).

Tabel 7. Pengujian Pengaruh Variabel Kuasa terhadap Variabel Tergantung

Variabel Kuasa	Variabel Tergantung				
	Prestasi Kerja				
	Koefisien Regresi	Standar Error	Koefisin Beta	t	Sig
Konstan	0,313	0,961		0,326	0,746
Semangat Kerja	0,544	0,119	0,392	4,586	0,000
Kemampuan Kerja	0,367	0,093	0,309	3,938	0,000
Pembagian Kerja	0,503	0,118	0,315	4,272	0,000

**Pengujian kausalitas secara parsial ( $t_{test}$ ).**

Uji kausalitas secara parsial ( $t_{test}$ ) dimaksudkan untuk mendeteksi seberapa jauh variabel yang mempengaruhi memberikan dampak terhadap variabel yang dipengaruhi, secara sendiri-sendiri. Hasil pengujian ini untuk mengambil keputusan ditolak atau diterimanya sebuah dugaan sementara yang telah ditetapkan dalam penelitian. Selain itu, signifikansi konstanta dari masing-masing variabel bebas juga dipertimbangkan (Ghozali, 2021).

Tabel 8. Uji Kausalitas Secara Parsial

Variabel Independen	Variabel Dependen				
	Prestasi Kerja				
	Koefisien Regresi	Standar Error	Koefisin Beta	t	Sig
Konstan	0,313	0,961		0,326	0,746
Semangat Kerja	0,544	0,119	0,392	4,586	0,000
Kemampuan Kerja	0,367	0,093	0,309	3,938	0,000
Pembagian Kerja	0,503	0,118	0,315	4,272	0,000

**Pengujian kausalitas secara simultan ( $F_{test}$ ).**

Uji F ( $F_{test}$ ) merupakan pengujian dampak variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi secara bersama-sama atau yang biasa disebut pengujian model/anova (Ghozali, 2021), uji ini dimaksudkan untuk melihat dampak variabel yang mempengaruhi apabila dipersatukan terhadap variabel yang dipengaruhi.

Tabel 9. Pengujian Kausalitas Secara Serentak

	Jumlah Kuadrat	Derajat Kebebasan	Rerata Kuadrat	F	Sig.
Regresi	553,298	3	184,433	192,323	0,000 <sup>b</sup>
Sisa	53,702	56	0,959		
Jumlah	607,000	59			

Catatan:

- Variabel terikat: Prestasi Kerja
- Prediktor: Konstan, Pembagian Kerja, Kemampuan Kerja, Semangat Kerja

**Pengujian penentu kontribusi pengaruh variabel bebas.**

Penentu kontribusi adalah alat ukur untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel pengaruh terhadap variabel terpengaruh dalam model regresi yang berbentuk proporsi atau persentase. Tujuan pengujian penentu kontribusi pengaruh variabel bebas adalah untuk melihat besaran yang ditunjukkan dari besarnya nilai  $R^2$  (*adjusted R square*).

Tabel 10. Pengujian penentu kontribusi pengaruh variabel bebas

	R	0,955 <sup>a</sup>
	R <sup>2</sup>	0,912
	R <sup>2</sup> yang disesuaikan	0,907
	Estimasi Kesalahan Standar	0,979
	Peubah R <sup>2</sup>	0,912
Peubah Statistik	Peubah F	192,323
	Derajad Kebebasan 1	3
	Derajad Kebebasan 2	56
	Peubah Signifikansi F	0,000
	Durbin-Watson	2,156

Catatan:

- Variabel terikat: Prestasi Kerja
- Prediktor: Konstan, Pembagian Kerja, Kemampuan Kerja, Semangat Kerja

## PEMBAHASAN

Semangat kerja, kemampuan kerja, pembagian kerja, dan prestasi kerja memiliki nilai probabilitas kurang dari 0,05 (tabel 2, 3, 4, 5) hasil dari uji validitas instrumen sehingga pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner semuanya dinyatakan valid, dengan demikian pertanyaan/pernyataan yang ada pada kuesioner bisa dipakai sebagai alat ukur dalam penelitian. Nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh variabel (tabel 6) dalam penelitian ini lebih besar dari 0,60 dengan demikian semua yang terkait dengan pertanyaan/pernyataan yang ada dalam kuesioner reliabel (dipercaya kebenarannya).

Analisis regresi berganda yang dihasilkan membentuk sebuah persamaan  $Y = 0,313 + 0,544X_1 + 0,367X_2 + 0,503X_3$  (tabel 7). Persamaan tersebut memberikan petunjuk bahwa prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta dipengaruhi secara positif oleh semangat kerja, kemampuan kerja dan pembagian kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta. Dibandingkan kemampuan kerja dan pembagian kerja, semangat kerja mempunyai besaran pengaruh yang lebih dominan terhadap prestasi kerja, angka koefisien regresi (0,544) pada semangat kerja lebih besar dari kemampuan kerja (0,367) dan pembagian kerja (0,503).

Pembuktian adanya pengaruh dengan arah yang positif dan penting dari semangat kerja terhadap prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta benar dan nyata keadaannya. Dugaan terhadap kemampuan kerja yang berpengaruh positif dan berarti terhadap prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta juga benar dan nyata keadaannya. Pembagian kerja yang diduga berpengaruh positif dan penting terhadap prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta juga benar dan nyata keadaannya (tabel 8). Prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta yang diduga secara keseluruhan atau serentak dipengaruhi secara positif dan berarti oleh semangat kerja, kemampuan kerja dan pembagian kerja benar dan nyata keadaannya (tabel 9).

Semangat kerja (variabel bebas 1), kemampuan kerja (variabel bebas 2) dan pembagian kerja (variabel bebas 3) berdasarkan pengujian determinasi yang dilakukan mempunyai kontribusi terhadap prestasi kerja (variabel terikat) pegawai BKPSDM Kota Surakarta sebesar 90,70%. Berbagai faktor diluar variabel bebas (X1, X2, X3) yang berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta sebesar 9,30%. Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta selain variabel pengaruh dalam penelitian ini, misalnya; kepemimpinan, disiplin, motivasi dan sebagainya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Statistik baik yang deskriptif maupun induktif merupakan alat analisis yang digunakan untuk membuktikan anggapan dasar yang membawa pada sebuah kesimpulan bahwasannya semangat kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta pada kategori yang tinggi, pegawai BKPSDM kota Surakarta juga memiliki kemampuan kerja yang baik serta pembagian kerja di instansi BKPSDM Kota Surakarta sudah dilakukan dengan baik. Prestasi kerja pegawai BKPSDM kota Surakarta dipengaruhi oleh semangat kerja dengan arah yang positif, demikian juga kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. Faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai BKPSDM kota Surakarta selanjutnya adalah pembagian kerja. Pengaruh terbesar terhadap variabel prestasi kerja dimiliki oleh variabel semangat kerja, sedangkan variabel kemampuan kerja dan variabel pembagian kerja pengaruhnya terhadap prestasi kerja lebih kecil daripada semangat kerja.

Berikut ini adalah hasil penelitian yang diterima dan diakui kebenarannya; (1) prestasi kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh semangat kerja, (2) prestasi kerja juga dipengaruhi oleh kemampuan kerja secara positif dan signifikan, dan (3) pembagian kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja secara positif dan signifikan. Prestasi kerja dipengaruhi secara signifikan oleh semangat kerja, kemampuan kerja dan pembagian kerja secara bersama-sama dan arah pengaruhnya positif. Besarnya pengaruh variabel semangat kerja, kemampuan kerja, serta pembagian kerja memberikan sumbangan dampak terhadap prestasi kerja pegawai BKPSDM Kota Surakarta adalah 90,70%, sedangkan 9,30% pegawai BKPSDM prestasi kerjanya diduga dipengaruhi disiplin, motivasi, ataupun kepemimpinan, serta lingkungan kerja dan lain sebagainya tetapi merupakan faktor yang dikesampingkan sebagai variabel penelitian yang dilakukan.

## Saran

Hasil penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan ditemukan ada beberapa hal yang perlu dilakukan perbaikan, oleh karena itu saran yang direkomendasikan adalah sebagai berikut; (1) adanya sanksi bersifat tegas kepada pegawai yang melanggar aturan atau tata tertib tanpa membedakan pegawai satu dengan yang lainnya, (2) pegawai harus dilatih untuk bekerja secara mandiri, (3) harus ada berbagai jenis tugas yang diberikan kepada pegawai, dan (4) pegawai harus memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas berat apa pun. penelitian ini hanya menggunakan variabel bebas untuk melakukan analisis kausalitas (pengaruh) terhadap variabel terikat. Kepada peneliti yang memiliki minat untuk melakukan penelitian yang sejenis disarankan untuk memasukkan variabel lain selain variabel bebas (*independent variable*), setidaknya memasukkan atau menggunakan variabel tambahan seperti *intervening variable* atau variabel antara, untuk mendeteksi apakah variabel terikat dipengaruhi secara murni atau semu oleh variabel terikat. Hal lain yang bisa dilakukan peneliti adalah memasukkan variabel-variabel diluar semangat kerja, kemampuan kerja dan pembagian kerja untuk membuktikan apakah dominasi variabel semangat kerja sebagai variabel paling berpengaruh terhadap prestasi kerja benar-benar nyata atau hanya kebetulan

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Hanafi, Rindyah. (2002), *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Aritonang, R. Lerbin, (2007). *Teori dan Praktik Riset Pemasaran*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Basuki, Anjar, (2021), *Pengaruh Semangat Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. GMEDIA (Media Sarana Data) Cabang Karanganyar* (Skripsi). Surakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Surakarta.

- Carlaw, Deming, dan Friedman (2003). *Managing and Motivating Contact Center Employees*. USA: McGraw-Hill Publishing Companies.
- Dharma, Agus, (2018). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Departemen Koperasi Republik Indonesia, (2010). *Bina Lembaga Koperasi*. Jakarta: Departemen Koperasi dan UKM.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James, dan Donnelly JR., (2014). *Perilaku Struktur*. (diterjemahkan oleh L. Ninik Adiarni), Jakarta: Binarupa Aksara.
- Halsey, D., (2003). *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*. (Terjemahan Anaf S. Bagindo dan M. Ridwan), Jakarta: Aksara Baru.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada
- Haryanti, (2004). *Tinjauan Stres Kerja Pada Guru Sekolah Luar Biasa Widya Bhakti Semarang* (Skripsi). Semarang: Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro.
- Harsono, Guntur, (2020). *Pengaruh Semangat Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Prestasi Kerja Aparatur Pemerintah Desa Demangsari Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen* (Skripsi), Surakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Surakarta.
- Haryanto, Agus (2017). *Pengaruh Pembagian Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Wonogiri* (Skripsi). Surakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Surakarta.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heyel, Carl (2013). *Appraising Executive Performance*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Kamin, (2020). *Pengaruh Pembagian Kerja dan Disiplin terhadap Prestasi Kerja Aparatur Pemerintah Desa Wagirpandan Kecamatan Rowokele Kabupaten Kebumen* (Skripsi). Surakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Surakarta.
- Kemendes RI, (2004). *Standar Pelayanan Minimal bidang Kesehatan di Kabupaten/Kota*. Jakarta: Kementerian Kesehatan.
- Komarudin, (2013). *Analisa Organisasi Manajemen Modern*. Jakarta: Rajawali.
- Kustartini, (1997). *Pokok-Pokok Penilaian dan Pembukuan Hasil Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lateiner dan Lavins, (2013). *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, (Penerjemah Imam Soejono). Jakarta: Cemerlang.
- Lestari, (2012). *Hubungan Pengawasan dan Motivasi dengan Disiplin Kerja Pegawai di UPT Dikdas dan LS Kecamatan Mojosongo Kabupaten Boyolali* (Skripsi). Surakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Surakarta.
- Machali, Imam, (2015). *Statistik Itu Mudah: Menggunakan SPSS Sebagai Alat Bantu Statistik*. Yogyakarta: Lembaga Ladang Kata.
- Manullang, M. (2014). *Manajemen Personalialia. Edisi ke-3*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Martoyo, Susilo. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Maryoko, (2017). *Hubungan Semangat Kerja dan Kemampuan Kerja dengan Prestasi Kerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Wonogiri*, Skripsi, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Surakarta.

- Nawawi, Hadari. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex, S., 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Paidi, (2011). *Hubungan Antara Kemampuan Kerja Dengan Prestasi Kerja Aparatur Pemerintah Desa Celep, Kecamatan Nguter, Kabupaten Sukoharjo* (Skripsi). Surakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Surakarta.
- Paryono (2012). *Hubungan Motivasi dan Pembagian Kerja Dengan Efektivitas Kerja Pegawai di SMP Negeri 1 Sambi Kabupaten Boyolali* (Skripsi). Surakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Surakarta.
- Payaman J Simanjuntak. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Evaluasi Kinerja Edisi ke-3*. Jakarta : Lembaga Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Husnan, Suad, (2012). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Siagian, Sondang P., (2013). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suroto, (2012). *Hubungan Semangat Kerja dan Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja Pegawai di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 1 Cepogo Kabupaten Boyolali* (Skripsi). Surakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Surakarta.
- Sutarto. (2006). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Suyatna (2019), *Pengaruh Pembagian Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai Unit Pelaksana Daerah (UPD) Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Karanganyar* (Skripsi). Surakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Surakarta.
- Thoha, M., (2013). *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Rajawali.
- Tim Penulis Bahan Pelajaran LKKP (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan Program Generasi Muda Secara Terpadu*, Jakarta.
- Tohardi, Ahmad, (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura. Bandung: Mandar Maju.
- Wahid, Djorban, (2013). *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Erlangga.