

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Well-being (kesejahteraan) merupakan salah satu faktor penting yang dirasakan oleh pegawai. Pada dasarnya *well-being* bersifat *intangibile* dan individual karena setiap pegawai mempunyai tingkat dan standar yang berbeda. *Well-being* dalam kerja merupakan keberadaan fungsi psikologis yang optimal (Slomp & Vella-Brodrick, 2014). *Well-being* yang terkait dengan pekerjaan sering dioperasionalkan secara sempit sebagai kepuasan kerja (Rothmann, 2008). Menurut Cropanzano & Wright (2001), kesejahteraan afektif berhubungan multidimensi termasuk pengalaman kerja, kepuasan kerja (*job satisfaction*), stress kerja, kelelahan dan keterikatan kerja merupakan dimensi penting dari kesejahteraan pegawai yang terkait dengan pekerjaan (Rothmann, 2008). Pendekatan multidimensi tersebut dapat berkontribusi terhadap pemahaman tentang sifat, penyebab dan konsekuensi *well-being* terkait pekerjaan.

PNS merupakan bagian dari Aparatur Sipil Negara atau ASN, Berdasarkan Pasal 6 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 dinyatakan bahwa pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Kebutuhan materi melalui gaji dan remunerasi tidak menjamin PNS dapat merasakan kesejahteraan, masih ada faktor-faktor lain seperti aktualisasi diri, kenyamanan dan kepuasan bekerja,

suasana lingkungan yang kondusif dan rendahnya stress kerja juga akan berdampak pada *well-being* pegawai.

Ketidakpercayaan publik terhadap birokrasi muncul karena adanya anggapan bahwa PNS hanya melakukan rutinitas kerja tidak diimbangi dengan hasil kerja yang baik. Adanya keterbukaan informasi dan terbukanya akses media sosial membuat masyarakat semakin mudah mengawasi kinerja PNS termasuk kritik, saran dan masukan bahkan perilaku diluar kantor mendapat sorotan masyarakat. Hal tersebut dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan kejenuhan dalam bekerja. Seiring dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pegawai dalam memenuhi kebutuhannya pribadinya, aspek fleksibilitas kerja diyakini mampu untuk mendukung kesejahteraan pegawai.

Malik (2016) menyatakan bahwa *smart work hub* (SWH) merupakan lokasi ruang kerja alternatif yang memberikan fleksibilitas geografis dan temporer bagi penggunanya. Istilah "*smart*" menurut Malik digunakan untuk menggambarkan penggunaan *ICT* yang canggih dan pengetahuan baru untuk mencapai hasil yang lebih baik melalui pemecahan masalah secara kolaboratif dan kreatif (Malik, Rosenberger, Fitzgerald, & Houlcroft, 2016). Malik menekankan konsep kerja cerdas pada sarana untuk mencapai hasil yang lebih baik melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dengan proses kolaborasi, kreatif serta melakukan eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan baru yang ada sehingga membuat pegawai lebih sejahtera.

Kerja Cerdas menurut Mc.Evoy (2019) adalah serangkaian praktik yang memiliki aspek fleksibilitas dalam metode kerja melalui solusi yang inovatif

dengan beberapa tanda seperti fleksibilitas waktu kerja, fleksibilitas jadwal, dan tanggung jawab bersama. Adanya perkembangan teknologi memungkinkan pegawai bekerja dengan fleksibel dan dapat memberikan kenyamanan secara personal kepada pegawai. Menurut Deputy SDM Aparatur Kemenpan-RB Setiawan Wangsaatmaja dalam Rachman (2019), Fleksibilitas kerja PNS sudah menjadi isu penting dalam reformasi birokrasi sebagai upaya percepatan, efisiensi, akurasi pelayanan dan dampak sosial. Adapun fleksibilitas kerja tersebut PNS dapat melaksanakan pekerjaannya di rumah atau diluar kantor konvensional. Akan tetapi salah satu kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan fleksibilitas kerja adalah yaitu rendah kemampuan penguasaan IT. Berdasarkan data Global Talent Competitiveness Index tahun 2019, Indonesia berada pada peringkat 67 dari 125 negara, dengan skor terkecil yaitu pada point global knowledge skills, terutama pada penguasaan IT(Balland et al., 2019).

Selain itu, fenomena yang terjadi dalam pelayanan publik PNS adalah lambatnya pelayanan, tingkat kehadiran rendah, kurangnya penguasaan terhadap tugas pokok fungsi, dan kemampuan kerja antar personil yang tidak merata. Hal tersebut terjadi karena penempatan personil yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan serta potensi, bakat dan minatnya dalam bidang tertentu. Disisi lain tunjangan dan gaji pokok untuk tiap golongan dan masa kerja relatif sama sehingga menunculkan kecemburuan sosial dalam bekerja.

Kebijakan Pemerintah melalui moratorium penerimaan PNS, *zero growth* pegawai, yang kemudian diubah menjadi *negative growth* membawa pengaruh bagi Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) dalam menata kembali personil PNS sesuai dengan beban kerja kantor sehingga pelayanan rutin dan administrasi perkantoran dapat berjalan dengan baik. Penataan PNS kerap memunculkan masalah tersendiri, karena tugas pokok dan fungsi kerja yang dilaksanakan sering tidak sesuai dengan latar belakang dan heterogenitas background pegawai. Latar belakang pendidikan, kompetensi, minat dan bakat pegawai seringkali tidak cocok dengan *job description* yang dijalankan. Selain itu kompleksitas pekerjaan seperti tugas tambahan yang diberikan seringkali bertolak belakang dengan kemampuan PNS yang bersangkutan. Bagi PNS menjalankan beban kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya adalah kewajiban meskipun mungkin dirasakan bertolak belakang. Hal ini dikarenakan terkait dengan penilaian kinerja.

Akibat dari beban dan tanggung jawab kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan PNS adalah persepsi tentang kompleksitas tugas dan tanggung jawab, sebagai contoh keterlibatan PNS pada tim pengawas pelaksanaan pembangunan jalan akan menjadi pekerjaan yang sulit dan kompleks bagi PNS dengan background non teknik sipil, begitupula dengan pekerjaan lainnya yang tidak sesuai dengan latar belakangnya. Pelibatan pegawai dengan latar belakang non akunting menjadi bendahara keuangan di Organisasi Pemerintah Daerah dapat menyebabkan tingkat stress yang tinggi, begitupula dengan pekerjaan PNS level pelayanan, dan duduk dibelakang meja

pelayanan adalah kegiatan tersebut dilakukan sama mulai dari pagi sampai waktu jam kerja berakhir. Hal tersebut membuat pekerjaan dapat dirasakan sebagai hal yang kurang menantang dan cenderung membosankan sehingga berpengaruh ke kinerja.

Kompleksitas tugas dapat membuat karyawan yang tidak mampu beradaptasi menjadi kontraproduktif dalam bekerja. Menurut Feist (1998), dan Ma (2009), seperti dikutip Bekker (Bakker, Petrou, Op den Kamp, & Tims, 2018), bahwa membuka pengalaman terhadap hal yang baru adalah prediktor dari kreatifitas bagi beberapa individu yang tertantang untuk mempelajari tugas-tugas, sedangkan bagi mereka yang kurang terbuka terhadap pengalaman baru akan menjadi stres. Ketidaknyamanan pegawai muncul apabila pekerjaannya tidak sesuai dengan passion yang dimilikinya sehingga dapat menimbulkan kebosanan kerja.

Persepsi pegawai terhadap kompleksitas tugas diyakini berpengaruh terhadap keterikatan kerja. Pemahaman yang rendah tentang tugas pokok dan fungsi membuat pegawai merasa bosan dan tidak bergairah dalam bekerja. Menurut Reijseger, dkk.(2013) bahwa kebosanan kerja adalah kondisi ketidaknyamanan pegawai yang ditandai dengan gairah kerja yang relatif rendah dan ketidakpuasan yang tinggi.

Kompleksitas tugas terkait dengan kemampuan dan persepsi pegawai memahami konteks pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Restuningdyah dan Indriartoro (2000), bahwa peningkatan kompleksitas dalam suatu tugas atau sistem akan menurunkan tingkat keberhasilan. Menurut

Chung dan Monroe (2001), kompleksitas tugas terkait dengan informasi yang tidak relevan dan adanya ambiguitas tinggi, maka inisiatif dan proaktif pegawai untuk melakukan inovasi dan adaptasi dalam pekerjaannya melalui *job crafting* diyakini dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai dari sisi non material.

Chung-Yan (2010) berpendapat bahwa kompleksitas kerja berpengaruh positif terhadap *well-being*. Pegawai yang mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap tekanan pekerjaan akan meningkatkan daya saing dan kreatifitasnya dalam mencari alternatif solusi atas permasalahan kerja. Menurut Veldhoven (2015), kompleksitas kerja dapat menjadi pendorong dalam kreatifitas, selain itu pegawai yang mempunyai sikap toleran tinggi terhadap ambiguitas permasalahan pekerjaan cenderung lebih baik dalam bekerja, bahkan lebih kreatif dan lebih baik dalam mengambil keputusan (Furnham & Marks, 2013).

Pendapat ahli untuk menyalurkan tuntutan tugas pokok dan fungsi pekerjaan dengan kebutuhan pribadi pegawai salah satunya melalui *job crafting*. Menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001) seperti dikutip Slemp & Vella-Brodrick (2014), cara-cara dimana pegawai dapat meningkatkan pengalaman kerja mereka untuk mencapai tujuan, makna dan kesejahteraan hakiki (*ultimate well-being*) dalam bekerja adalah melalui *job crafting* (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Pendapat serupa menurut Tim, Bakker dan Derks (2012), menyatakan bahwa *job crafting* adalah mengubah pekerjaan sedemikian rupa sesuai dengan preferensi, ketrampilan, dan kemampuan karyawan sehingga menghasilkan kepuasan kerja. *Job crafting* dilakukan agar

pegawai mempunyai tingkat partisipasi yang besar di tempat kerja dengan mengubah rasa tidak suka pada pekerjaannya menjadi sesuatu yang menyenangkan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Van Hoof dan Van Hooft (2014) menunjukkan bahwa kebosanan kerja berhubungan positif dengan depresi, stress, distress dan perilaku kontradiktif, dan hubungan ini sepenuhnya dimediasi oleh perilaku bosan, *job crafting* berhubungan secara negatif dengan kebosanan kerja dan dapat melemahkan hubungan kebosanan terkait kerja dengan perilaku bosan. Penelitian lain oleh Maulina (Magister, Psikologi, & Maulina, 2018), bahwa *job crafting* tidak efektif dalam menurunkan kebosanan kerja dimana tidak ada perbedaan antara kelompok eksperimen yang diberi pelatihan *job crafting*, dengan kelompok kontrol.

Model *well-being* pegawai dengan variabel mediasi *job crafting* masih belum banyak diteliti dan menarik untuk dikaji lebih jauh sehingga perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui kesejahteraan pegawai sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh *smart working* dan kompleksitas kerja sebagai variabel bebas dengan *job crafting* dengan variabel mediasi.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kerja cerdas yang dimediasi oleh *job crafting* terhadap *well-being* pegawai?
2. Bagaimana pengaruh kompleksitas kerja yang dimediasi oleh *job crafting* terhadap *well-being* pegawai?
3. Bagaimana pengaruh kerja cerdas terhadap *well-being* pegawai?
4. Bagaimana pengaruh kompleksitas kerja terhadap *well-being* pegawai ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kerja cerdas yang dimediasi oleh *job crafting* terhadap *well-being* PNS.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompleksitas kerja yang dimediasi oleh *job crafting* terhadap *well-being* PNS.
3. Untuk menganalisis pengaruh kerja cerdas terhadap *well-being* pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompleksitas kerja terhadap *well-being* pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian yang diharapkan adalah:

1. Untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan penulis mengenai *well-being*.
2. Dapat digunakan sebagai acuan penelitian berikutnya, yang serupa dengan penelitian ini.
3. Untuk pengembangan ilmu terkait dengan model *well-being* yang berbasis kerja cerdas dan kompleksitas kerja dengan *job crafting* sebagai variabel mediasi.