

Peran Job Crafting Sebagai Variabel Mediasi dalam Hubungan Kompleksitas Kerja dan Well-being di Kalangan Birokrasi

Yusvian Erianto¹, Nurhidayati²,

¹Mahasiswa Magister Manajemen Unissula
yusvian27@gmail.com

²Dosen FE Unissula
nurhidayati@unissula.ac.id

Abstract

Well-being merupakan kondisi dan suasana yang diinginkan oleh setiap pegawai dalam bekerja. Tercukupinya kebutuhan materi tidak menjamin kesejahteraan yang dirasakan pegawai, masih ada faktor lain seperti keterikatan kerja, kenyamanan dan ketenangan batin juga turut berpengaruh terhadap pencapaian *well-being*. Terkait dengan birokrasi, stigma yang melekat pada birokrat yaitu lambatnya pelayanan, praktik KKN, sistem dan prosedur yang tidak jelas, dapat membuat pegawai merasa tidak nyaman dalam bekerja. Begitu pula dengan penataan internal organisasi melalui jalur promosi dan mutasi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, kompetensi teknis, dan pemenuhan kebutuhan pribadi pegawai sehingga muncul kompleksitas kerja pegawai yang berakibat pada rasa bosan dan stress kerja. *Job crafting* merupakan cara dan inisiatif pegawai untuk mengubah pola kerja secara sukarela dan proaktif ketika menyelesaikan pekerjaannya. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis peran *job crafting* sebagai variabel perantara dalam hubungan kompleksitas kerja dan *well-being*. Penelitian ini mengambil sampel PNS di Lingkungan Kota Salatiga sebanyak 100 orang dengan menggunakan *quota sampling*. Data dianalisis menggunakan SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa variabel kompleksitas kerja tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap *well-being* ASN, sedangkan melalui mediasi *job crafting*, kompleksitas kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *well-being*.

Kata kunci: kompleksitas kerja; *job crafting*; *well-being*

Latar Belakang

Keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan diri dengan tuntutan pekerjaan bagi pegawai merupakan suatu hal yang didambakan dalam bekerja. Adanya kondisi kantor yang nyaman, penghasilan yang cukup dan jenjang karir jelas belum tentu membuat pegawai merasakan *well-being*. *Well-being* bagi pegawai dapat dilihat dari sudut yang beragam, bersifat *intangible* dan individual (subyektif) tergantung latar belakang dan kepentingannya.

Terkait dengan birokrasi, profesi ASN banyak dijadikan sebagai tujuan utama para pencari kerja. Berdasarkan Pasal 6 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 dinyatakan bahwa ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). ASN dianggap sebagai salah satu profesi yang menjamin kesejahteraan, bahkan ada anggapan bahwa bekerja sebagai ASN lebih aman dari PHK, waktu kerja yang pasti, jenjang karier dan penghasilan yang selalu naik menjadikan ASN sebagai profesi yang menjanjikan. Di sisi lain, terdapat stigma negatif terhadap birokrasi seperti lambatnya pelayanan, adanya praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta rendahnya sumber daya manusia terutama dalam penguasaan bahasa asing dan internet menjadikan ASN sebagai aparatur negara selalu menjadi sorotan sehingga berdampak juga terhadap *well-being* mereka.

Ketidakpercayaan publik terhadap birokrasi muncul karena adanya anggapan bahwa ASN 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 ASN termasuk kritik, saran dan masukan bahkan perilaku diluar kantor mendapat sorotan masyarakat. Hal tersebut dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan kejenuhan dalam bekerja.

Fenomena pengembangan *e-government*, *smart work hub*, penggunaan *Internet of Things* (IoT), sistem otomasi, robotika, komputasi awam, dan *artificial intelligent* (AI) hingga big data menjadi sebuah keniscayaan bagi birokrasi untuk berkembang mengikuti jaman. Upaya pemerintah pusat dalam menghadapi tantangan tersebut salah satunya yaitu dengan menyiapkan ASN yang siap untuk beradaptasi terhadap kondisi dan tuntutan kerja global guna mewujudkan pemerintahan kelas dunia (*world class government*) tahun 2024. Adanya gelombang revolusi industri 4.0 yang berdampak pada seluruh lini kehidupan memaksa birokrasi untuk familiar dengan teknologi. Terkait hal tersebut, PNS dituntut untuk mampu beradaptasi, fleksibel, *agility*, dan merubah pola kerja konvensional ke *smart working*.

Menurut Yanuar Nugroho dalam Golda Kesa (2019), profil ASN saat ini dalam kondisi tidak ideal, berdasarkan data dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tahun 2018 bahwa dari total 4,28 juta ASN terdata kelompok jabatan fungsional umum hanya sebesar 39% atau 1,67 juta. Sedangkan demografi dengan modus usia 51 tahun sekitar 20,36%. Artinya gelombang pensiun ASN akan terjadi besar-besaran justru pada waktu pemerintah menyiapkan *world class government* 2024 tersebut. Adanya kebijakan *zero growth* pegawai yaitu penerimaan CPNS untuk menggantikan yang pensiun akan berdampak pada dua hal. Pertama, jumlah pegawai disesuaikan dengan kebutuhan beban kerja sehingga organisasi akan menjadi ramping dan tidak membebani anggaran negara. Kedua, dari sisi kualitas, ASN harus benar-benar siap beradaptasi

sebagai *smart ASN*. Mustofa (2019) menyatakan bahwa ciri *smart ASN* yaitu berintegritas, nasionalisme, profesionalisme, berwawasan global, menguasai IT dan bahasa asing, *hospitality*, *networking*, dan *entrepreneurship*.

Kebijakan tersebut ditanggapi beragam di kalangan birokrasi. Bagi ASN yang adaptif dan fleksibel hal tersebut tidak banyak berpengaruh terhadap *well-being*, tetapi bagi sebagian ASN dapat terpengaruh karena latar belakang pendidikan, rendahnya kompetensi, dan rendahnya skill sehingga berakibat kepada menurunnya *wellbeing* mereka. Tuntutan kerja ASN telah berubah seiring dengan perkembangan jaman, begitu pula dengan *smart working* yang harus dilaksanakan sehingga berpotensi menciptakan stres kerja dan ketidaknyamanan dalam bekerja bagi pegawai yang tidak mampu beradaptasi.

Kebijakan penataan ASN 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. Adanya kompleksitas pekerjaan seperti tugas tambahan yang diberikan seringkali bertolak belakang dengan kemampuan ASN yang bersangkutan. Bagi ASN menjalankan beban kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya adalah kewajiban meskipun mungkin dirasakan bertolak belakang karena terkait dengan penilaian kinerja. Begitu pula dengan penataan internal organisasi melalui jalur promosi dan mutasi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman dan kompetensi teknis sehingga menimbulkan rasa tidak nyaman. Selain itu adanya ketidakjelasan solusi dan adanya ambiguitas peraturan serta tidak terpenuhinya kebutuhan diri pegawai dapat memunculkan kompleksitas kerja pegawai yang berakibat pada rasa bosan, stres, dan rasa tidak suka terhadap pekerjaan.

Salah satu cara untuk menyelaraskan tuntutan tugas pokok dan fungsi pekerjaan dengan kebutuhan pribadi ASN salah satunya melalui *job crafting*. Menurut Wrzesniewski dan Dutton (2001), 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*. Pendapat serupa menurut Tim, Bakker dan Derks (2012), menyatakan bahwa *job crafting* adalah mengubah pekerjaan sedemikian rupa sesuai dengan preferensi, ketrampilan, dan kemampuan pegawai 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 hubungan kompleksitas kerja terhadap *well-being* dengan variabel mediasi *job crafting* masih belum banyak dilakukan penelitian dan menarik untuk dikaji lebih jauh sehingga menjadi alasan penelitian ini dilakukan.

Pengaruh Kompleksitas Kerja terhadap *Well-being*

Konsep dan pemikiran *well-being* dapat dilihat dari kondisi yang beragam. Menurut Warr (2018), *well-being* secara luas diukur dari kepuasan hidup, kebahagiaan dan kondisi yang serupa, sedangkan kesejahteraan dalam lingkup medium diukur dari satu bagian kehidupan yang dialami seperti keluarga, kesehatan, waktu luang. Selain itu *well-being* yang terkait dengan pekerjaan diukur dari kepuasan kerja pegawai (*job satisfaction*), tekanan kerja (*job strain*) dan variabel yang serupa (Warr & Nielsen, 2018).

Well-being bersifat individual dan subyektif. Menurut Diener (2000), *subjective well-being* ditentukan dari bagaimana cara individu mengevaluasi informasi atas kejadian yang dialami. Ariati (2010) menyatakan bahwa kesejahteraan subyektif mencakup aspek kognitif yaitu saat seseorang mengevaluasi secara sadar atas kehidupan secara keseluruhan mengenai aspek kepuasan kerja, minat dan relasi, sedangkan aspek afektif terkait dengan reaksi individu terhadap kejadian-kejadian dalam hidup terkait dengan emosi mereka.

Well-being yang terkait dengan pekerjaan sering dioperasionalkan secara sempit sebagai kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Rothmann, 2008). Menurut Cropanzano & Wright (2001), kesejahteraan afektif berhubungan multidimensi termasuk pengalaman kerja, kepuasan kerja (*job satisfaction*), stress kerja (*burn out*), kelelahan dan keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan dimensi penting dari kesejahteraan karyawan yang terkait dengan pekerjaan.

Pegawai yang nyaman dengan pekerjaannya dan mempunyai keterikatan kerja akan fokus secara fisik, kognitif dan emosi mereka untuk mencapai tujuan dan perannya dalam pekerjaan (Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014). Menurut Schaufeli dan Baker (2010) bahwa keterikatan kerja didefinisikan kerja aktif dan positif yang ditandai dengan *vigor* (semangat), dedikasi dan penyerapan (*absorption*). *Vigor* (semangat) pegawai dapat dilihat dari tingginya tingkat energi dan ketahanan mentalnya, dedikasi terkait dengan cara kerja pegawai yang mampu menimbulkan antusiasme dan tantangan dalam menyelesaikan pekerjaannya. *Absorption* adalah konsentrasi yang penuh ketika bekerja dan waktu terasa berlalu begitu cepat sehingga menemukan kesulitan memisahkan diri dengan pekerjaan. Sedangkan perspektif yang berbeda tentang keterikatan kerja didefinisikan dalam hal energi yang tinggi dan keterlibatan kerja yang tinggi (Lu et al., 2014). Selain itu dimensi spiritual terkait rasa syukur dan motif bekerja sebagai bagian dari ibadah diyakini dapat memunculkan ketenangan batin sehingga berpengaruh terhadap *well-being*.

Sedangkan kompleksitas kerja dapat dipahami sebagai persepsi tentang ambiguitas aturan, ambiguitas koordinasi dan ketidakpastian solusi. Menurut Morgeson dan Humphrey (2006) dalam Kubicek (2015), kompleksitas kerja mengacu pada sejauh mana tugas-tugas yang menantang membutuhkan pekerja untuk menggunakan ketrampilan kompleks. Kompleksitas

kerja merupakan tugas yang tidak terstruktur membingungkan dan sulit (Sanusi dan Iskandar, 2007), sedangkan orang lain dapat mempersepsikan sebagai tugas yang mudah (Jiambalvo dan Pratt, 1982). Menurut Campbell (1988) dalam Lankton(2012), terdapat empat dimensi kompleksitas tugas (*task complexity*) yaitu meliputi banyak cara untuk mencapai solusi, banyak hasil yang tidak terkait, hubungan negatif antar solusi, dan hubungan yang tidak pasti antara jalur dan solusi.

Kumar (2008) menjelaskan kompleksitas pekerjaan terjadi pada hirarkhi, penyebaran, letak geografi dan berkaitan dengan pembiayaan. Selain itu kompleksitas pekerjaan muncul dari dimensi organisasi berupa proses organisasi, struktur organisasi dan budaya organisasi yang berkaitan dengan dampak globalisasi (tenaga kerja virtual, multi-budaya dan organisasi matriks). Menurut Chung dan Monroe (2001), kompleksitas tugas dipengaruhi oleh faktor banyaknya informasi yang tidak relevan/ tidak konsisten dengan kejadian yang akan diprediksikan dan adanya ambiguitas yang tinggi yaitu beragamnya outcome.

Kompleksitas kerja mempunyai tiga dimensi analitis yaitu kompleksitas komponen, kompleksitas koordinatif, dan kompleksitas dinamis(Wood, 1986). Kompleksitas tugas masing-masing pegawai cenderung berbeda karena pemahaman terhadap informasi, pemahaman tentang jalur dan solusi serta latar belakang personal. Menurut Campbell (1988) dalam Lankton(2012), terdapat empat dimensi kompleksitas tugas (*task complexity*) yaitu meliputi banyak cara untuk mencapai solusi, banyak hasil yang tidak terkait, hubungan negatif antar solusi, dan hubungan yang tidak pasti antara jalur dan solusi(Lankton et al., 2012).

Pendapat beberapa ahli terkait hubungan kompleksitas kerja dan *well-being* terdapat perbedaan. Menurut Sandra Ohly (2015) dalam Veldvogen (2015), Kompleksitas kerja dapat menjadi pendorong dalam kreatifitas, disisi lain tuntutan kompleksitas pekerjaan dalam berbagai peran berpengaruh negatif terhadap *well-being* pegawai. Sedangkan pendapat lain, kompleksitas kerja berpengaruh positif terhadap *well-being* dan sikap terkait pekerjaan (Chung-Yan, 2010).

Terkait dengan ASN, persepsi pegawai terhadap kompleksitas kerja diyakini akan 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. kebosanan ditempat kerja dibedakan secara empiris dari konsep yang terkait seperti keterikatan kerja (*work engagement*) dan kelelahan kerja (*job burn out*), kebosanan ditempat kerja disebabkan oleh pekerjaan yang tidak menantang, dan kurangnya tantangan dapat mengakibatkan ketidakpuasan dengan pekerjaan dan organisasi.

Berdasarkan teori diatas maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh kompleksitas kerja terhadap *well-being* ASN

Pengaruh Kompleksitas kerja terhadap *Job Crafting*

Job crafting dapat didefinisikan sebagai inisiatif pegawai untuk merubah pola kerja secara sukarela dan proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan. Demerouti (2015) berpendapat *job crafting* merupakan perilaku pegawai yang secara proaktif meningkatkan kinerja dengan cara mereka sendiri agar pekerjaan yang dilakukan menjadi bermakna, menarik dan memuaskan. *Job Crafting* adalah konsep yang secara eksplisit berfokus pada desain ulang pekerjaan yang dilakukan pegawai (Wrzesniewski & Dutton, 2001) sehingga pegawai tidak semata-mata menjadi individu yang menerima pasif dari organisasi, tetapi juga menjadi individu yang proaktif untuk memodifikasi pekerjaannya sesuai dengan pribadi pegawai (Bell dan Staw, 1989). Peran pegawai berinisiatif secara *bottom up* dalam mengkreasikan pekerjaan menjadi faktor penting dalam *job crafting*.

Job crafting merepresentasikan pemilihan strategi dan cara yang digunakan oleh pegawai dalam bekerja sesuai dengan idealisme mereka (Tims dan Bakker, 2001), dan dilakukan secara sukarela oleh pegawai untuk melakukan penyesuaian terhadap situasi yang baru(Petrou, Demerouti dan Schaufelli,2018). Sedangkan menurut Slemp & Vella-Brodrick (2014) *job crafting* adalah cara pegawai berperan aktif dalam membuat perubahan fisik maupun kognitif dalam pekerjaan mereka.

Kompleksitas kerja diyakini berpengaruh positif terhadap *Job crafting*. Menurut Sandra Ohly (2015) dalam Veldvogen (2015), Kompleksitas kerja dapat menjadi pendorong dalam kreatifitas, disisi lain tuntutan kompleksitas pekerjaan dalam berbagai peran berpengaruh negatif terhadap *well-being* pegawai. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Demerouti (2015), dimana pegawai secara proaktif meningkatkan kinerja mereka dengan cara mereka sendiri. Hal tersebut dapat dilakukan ketika menghadapi ambiguitas aturan, ketidakjelasan koordinasi dan ketidakpastian solusi. Wrzesniew dan Dutton (2001) menyatakan bahwa pegawai dapat melakukan tiga jenis perubahan dalam pekerjaannya. Pertama, pegawai memiliki kebutuhan untuk mengambil kendali pada aspek tertentu dari pekerjaan untuk menghindari konsekuensi negatif, kedua, pegawai mungkin menciptakan hubungan interpersonal yang dialami saat melakukan pekerjaan. Ketiga, pegawai menggunakan sikap kognitif dirinya terhadap pekerjaan dengan cara menyusun kembali cara untuk memikirkan aspek pekerjaan secara positif.

Berdasarkan teori diatas maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh kompleksitas kerja terhadap *job crafting*

Pengaruh Variabel Kompleksitas Kerja dengan *Job Crafting* sebagai Variabel Mediasi terhadap *Well-being*

Menurut Sandra Ohly (2015) dalam Veldvogen (2015), Kompleksitas kerja dapat menjadi pendorong dalam kreatifitas. Tim, Bakker dan Derks (2012) menyatakan bahwa *job crafting* 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. Menurut Wrzesniewski dan dan Dutton (2001) 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*.

Berdasarkan hal diatas maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh kompleksitas kerja terhadap *well-being* melalui mediasi *job crafting*

Model Penelitian

Model dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

H1



METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antar satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya dan mendapatkan signifikansi hubungan sebab akibat antar variabel.

Menurut Subana dan Sudrajat(2005), penelitian kuantitatif dilihat dari segi tujuan, penelitian ini dipakai untuk menguji suatu teori, menyajikan suatu fakta atau mendeskripsikan statistic dan untuk menunjukkan hubungan antar variabel dan adapula yang sifatnya mengembangkan konsep, mengembangkan pemahaman atau mendeskripsikan banyak hal. Adapun pendapat Arikunto(2006), penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut serta penampilan hasilnya.

Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2006), populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN se-kota Salatiga sejumlah 3447 orang. Adapun penentuan jumlah sampel adalah dengan metode *quota sampling*. Menurut Sugiono (2002), *quota sampling* adalah teknik untuk menentukan sampling dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu dengan jumlah (kuota) yang ditentukan. Penelitian ini mengambil sampling 100 responden secara acak dari pegawai kecamatan dan kelurahan ASN Pemerintah Kota Salatiga untuk menjadi subyek penelitian.

Variabel dan Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini terdapat variabel bebas (X) yaitu kompleksitas kerja, variabel mediasi yaitu *job crafting* (Y1) dan variabel *well-being* (Y2). *Well-being* diukur dari persepsi kenyamanan, sikap pegawai terhadap pekerjaannya terkait dengan semangat, dedikasi, absorpsi, rendahnya stres dan dimensi spiritual. Contoh item pertanyaan terkait *well-being* adalah “setiap pagi saya merasa bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan saya di kantor”. Instrumen ini berdasarkan skala *The Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), (Shcaufeli & Bakker, 2011).

Kompleksitas kerja diukur dari persepsi pegawai tentang kompleksitas kerja yang ditandai dengan ambiguitas peraturan, ambiguitas koordinasi dan ketidakpastian solusi. Contoh item pertanyaan terkait dengan kompleksitas kerja adalah “peraturan pelaksanaan terkait dengan tugas, pokok dan fungsi yang saya lakukan seringkali membingungkan”. Instrumen ini berdasarkan teori dari Chung & Monroe (2001) terkait dengan ambiguitas peraturan.

Sedangkan *job crafting* diukur dari Inisiatif pegawai untuk merubah pola kerja dan cara kerja secara sukarela dan bersikap proaktif ketika menyelesaikan pekerjaan. Contoh item pertanyaan terkait *job crafting* adalah “saya secara proaktif melakukan perubahan dan terobosan cara bekerja”. Instrumen ini didasarkan pada teori dari Demerouti (2015) terkait dengan sikap proaktif pegawai.

Teknik pengumpulan data dari variabel tersebut yaitu menggunakan kuesioner sejumlah 24 pernyataan dengan skala likert yang terdiri dari *favourable item* dan *unfavourable item* menggunakan 5 pilihan jawaban yaitu Sangat Setuju (SS) bernilai 5, Setuju (S) bernilai 4, Cukup Setuju (CS) bernilai 3, Tidak Setuju (TS) bernilai 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) bernilai 1.

Setelah hasil kuesioner diperoleh data selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Penelitian ini menggunakan ketentuan skala dengan nilai validitas r bergerak $> r$ tabel, sedangkan untuk tes reliabilitas dengan ketentuan nilai *Cronbach alpha* $> 0,6$.

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan regresi linier dari satu variabel independen yaitu kompleksitas kerja (X) terhadap satu variabel dependen *well-being* (Y2). Selanjutnya dilakukan regresi kompleksitas kerja (X) terhadap *job crafting* (Y1) yang masing-masing variabel telah diketahui nilai-nilainya sebagai petunjuk untuk mengetahui pengaruh dari variabel dependen terhadap variabel independen yang diteliti tersebut. *Path analysis* (analisis jalur) dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel kompleksitas kerja (X) melalui variabel *job crafting* (Y1) terhadap variabel *well-being* (Y2). Uji Sobel (*Sobel test*) dilakukan untuk menguji efek langsung atau tidak langsung variabel mediasi (*job crafting*) terhadap *well-being*. Uji multikolinearitas bertujuan menguji apakah model regresi berkorelasi dengan variabel independen (bebas). Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai toleransi dan nilai VIF (Variance Inflation Factor). Apabila nilai toleransi tidak $< 10\%$ dan nilai VIF < 10 , maka terjadi multikolinearitas antarvariabel bebas dalam model regresi. Karena dalam pengujian ini menggunakan model mediasi, maka hal tersebut pasti akan menyebabkan adanya problem multikolinearitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun jumlah kuesioner disebar di ASN Kota Salatiga sebanyak 100 kuesioner dengan 100 kuesioner yang kembali (*respon rate 100%*) yang disebar. Adapun penjelasan responden berdasarkan masa kerja dan tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 1. Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Tingkat Pendidikan

Keterangan	Persentase
Berdasarkan masa kerja	
1-10 tahun	42%
>10 tahun	58%
Berdasarkan tingkat pendidikan	
Sarjana (S1 s/d S2)	56%
Diploma	35%
SMA	9%

sumber: data primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 1, dari total responden 100 orang, jumlah responden dengan masa kerja >10 lebih banyak dijadikan sebagai sampel yaitu sebanyak 58%. Sedangkan dilihat dari latar belakang pendidikan, pegawai dengan tingkat pendidikan sarjana paling banyak menjadi responden yaitu sebesar 56%.

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item Valid	Indeks Validitas	Indeks Reliabilitas
Kompleksitas Kerja (X)	6 item	0,741-0,875	0,898
<i>Job Crafting</i> (Y1)	6 item	0,680-0,823	0,857
<i>Well-being</i> (Y2)	6 item	0,471-0,710	0,677

sumber: data primer (diolah)

Penelitian ini menggunakan skala dengan nilai validitas bergerak $> r$ tabel. Sedangkan reliabilitas menggunakan pendapat Nunnally bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,6$ atau $= 0,6$. Berdasarkan Tabel 2 hasil uji validitas dan reliabilitas variabel kompleksitas kerja, *job crafting* dan *well-being*, item dikatakan valid apabila R hitung $> R$ tabel. Adapun R tabel yang digunakan dengan $dk = n-2$ ($dk=100-2=98$) dalam penelitian ini adalah sebesar 0,196. Berdasarkan nilai R maka semua item pernyataan adalah valid. Sedangkan dari uji reliabilitas menunjukkan reliabel karena diatas 0,6.

Tabel 3. Uji Normalitas, Multikolinearitas dan Heteroskedastisitas

	Asymp-sig (2 tailed)	VIF	Glejser
Uji normalitas Kolmogorov Smirnov	0,012		
Uji multikolinearitas		1,000	
Uji heteroskedastisitas			0,439

sumber: data primer (diolah)

Dari hasil uji normalitas Kolmogorov Smirnov diperoleh hasil signifikansi dari uji normalitas sebesar 0,12 dimana lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa uji test normalitas pada penelitian ini adalah terdistribusi normal. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel uji multikolinearitas, variabel bebas menunjukkan bahwa nilai VIF= 1 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 10 sehingga dapat disimpulkan bebas dari multikolinearitas. Sedangkan hasil uji heteroskedastisitas (uji Glejser), hasil signifikansi dari variabel kompleksitas kerja sebesar 0,439 lebih besar dari nilai standar signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

Tabel 4. Deskriptif Statistik

	N	Mean	Min	Max	Std dev
kompleksitas kerja	100	17,39	7	28	4,771
<i>job crafting</i>	100	23,02	15	30	3,216
<i>well-being</i>	100	23,10	16	29	2,922

sumber: data primer (diolah)

Berdasarkan tabel 3, jumlah responden 100 orang, mean dari kompleksitas kerja sebesar 17,39 dengan standar deviasi 4,771, mean *job crafting* adalah 23,02 dengan standar deviasi 3,216. Sedangkan *well-being* dengan mean sebesar 23,10 dengan standar deviasi 2,922.

Tabel 5. Hasil Pengujian Regresi Linier Kompleksitas Kerja terhadap *Well-being*

Variabel	Unstandardized Coeff (B)	F	Sig	Kesimpulan
kompleksitas kerja	0,006	0,009	0,925	ditolak
R	0,009			
R square	0,000			
Adjusted R square	-0,010			
t	0,094			

sumber: data primer (diolah)

Sesuai dengan tabel 5 terlihat bahwa nilai F hitung sebesar 0,009 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,925 > 0,05$, artinya variabel kompleksitas kerja tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap *well-being*. Sedangkan berdasarkan nilai t diketahui nilai t hitung sebesar $0,094 < t$ tabel sebesar 1,984 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompleksitas tugas tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel *well-being*.

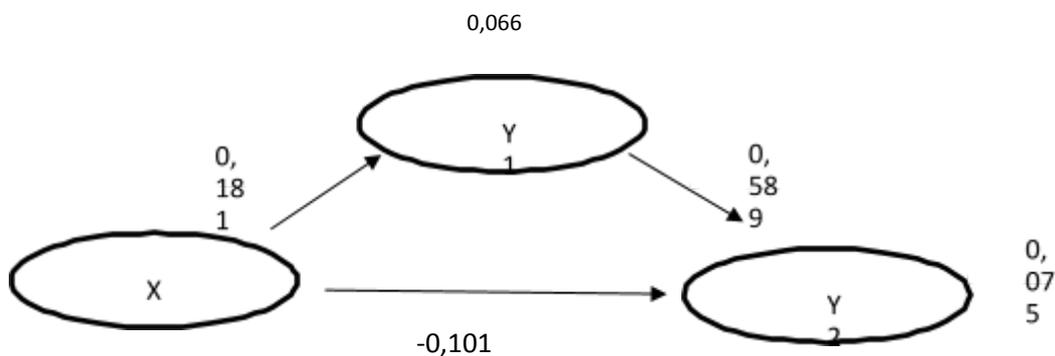
Berdasarkan hasil diatas maka Hipotesis 1 bahwa terdapat pengaruh negatif kompleksitas kerja terhadap *well-being* ASN ditolak.

Tabel 6. Hasil Pengujian Regresi Linier Kompleksitas Kerja terhadap *Job Crafting*

Variabel	Unstandardized Coeff (B)	F	Sig	Kesimpulan
kompleksitas kerja	0,181	7,587	0,007	diterima
R	0,268			
R square	0,072			
Adjusted R square	0,062			
t	2,754			

sumber: data primer (diolah)

Sesuai dengan tabel 6 terlihat bahwa nilai F hitung sebesar 7,587 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,007 > 0,05$, artinya variabel kompleksitas kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *job crafting*. Sedangkan berdasarkan nilai t diketahui nilai t hitung sebesar $2,754 > t$ tabel sebesar 1,984 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompleksitas tugas berpengaruh terhadap variabel *job crafting*. Berdasarkan hasil diatas maka Hipotesis 2 bahwa terdapat pengaruh positif kompleksitas kerja terhadap *job crafting* dapat diterima. Analisis jalur (*path analysis*) dilakukan untuk mengetahui pengaruh mediasi *job crafting* terhadap hubungan kompleksitas kerja dengan *well-being*. Berikut diagram *path analysis* hubungan antar variabel :



Gambar 1. Diagram Path Analysis Variabel X, Y1 dan Y2

Tabel 7. Hasil Sobel Test Pengaruh Kompleksitas Kerja dengan mediasi *Job Crafting* terhadap *Wellbeing*

No	Variabel	Direct Effect Coef (Standardized)	Unstandardized	Std.Error	Signifikansi
1	X \square Y1	0,268	0,181	0,066	0,007
2	Y1 \square Y2	0,648	0,589	0,075	0,000
3	X \square Y2	-0,164	-0,101	0,050	0,049
4	X \square Y1 \square Y2				0,009 (hasil sobel Test)

sumber: data primer (diolah)

Berdasarkan hasil uji sobel test calculator diperoleh angka 0,009. Angka tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti terdapat pengaruh kompleksitas kerja melalui mediasi *job crafting* terhadap *well-being*. Oleh karena itu hipotesis 3 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompleksitas kerja terhadap *well-being* melalui mediasi *job crafting* dapat diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam kaitannya dengan *well-being* ASN, variabel kompleksitas kerja tidak memiliki pengaruh secara langsung. Artinya tinggi rendahnya kompleksitas kerja pegawai tidak terkait dengan *well-being*. Pegawai masih merasa nyaman dengan pekerjaannya, adanya kompleksitas tugas tidak mempengaruhi level kesejahteraan mereka. Sedangkan pengaruh variabel kompleksitas kerja terhadap variabel *job crafting* terbukti berpengaruh secara signifikan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa dalam menghadapi kompleksitas kerja, ASN melakukan terobosan-terobosan secara sukarela dan proaktif sesuai dengan cara mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Berdasarkan analisis jalur (*path analysis*) variabel kompleksitas kerja dengan mediasi *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap *well-being*. Artinya kompleksitas pekerjaan bagi ASN yang menggunakan *job crafting* dapat meningkatkan *well-being* karena ada kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Adanya *job crafting* dapat membuat pegawai nyaman dalam bekerja dengan cara mereka sendiri. Munculnya permasalahan yang mengakibatkan turunnya *wellbeing* berasal dari faktor luar yang belum ditentukan, sedangkan dari sisi pekerjaan masih bisa ditoleransi. Terkait dengan batasan penelitian, karena penelitian ini dilakukan pada level pegawai yang relatif homogen pada level pelayanan Kecamatan dan Kelurahan maka hasil pengaruh langsung kompleksitas kerja terhadap *well-being* tidak terbukti. Saran untuk penelitian selanjutnya agar penelitian dilakukan pada pegawai ASN dengan level pelayanan yang lebih kompleks seperti pada kelompok kerja Unit Kerja Pelayanan Barang dan Jasa (UKPBJ), lingkup bendahara keuangan dan instansi lainnya yang lintas kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariati, Jati (2010), Kepuasan Kerja pada Staf Pengajar (Dosen) di Lingkungan Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro, Semarang
- Arikunto, Suharsimi. (2002), Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Cetakan Kedua belas, edisi revisi V, Jakarta : Rineka Cipta.
- Bakker, A.B., Albrecht., S.L & Leiter, M.P. (2011), Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1),pp.4-28
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*: 232-251. New York: Cambridge University Press.
- Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631-655.
- Diener, E. & Suh, E.M. 2000. *Culture and Subjective Well Being*. MIT Press
- Kumar,Mrityunjay (2008), Measuring Career Growth-Part III (Job Complexity and Satisfaction), <https://careerbloom.org/2008/04/15/measuring-career-growth-%e2%80%93part-iii-job-complexity-and-satisfaction/>
- Mustofa, Adi Junjuran,Ir, Msc, (2019). Kebijakan Manajemen ASN menuju smart ASN 2024,paparan Rakor Administrasi Kepegawaian 2019 Kemenkes RI, Yogyakarta, 24 April 2019
- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of occupational health psychology*, 15(3), 237.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "Happy" Worker Is Really a "Productive" Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 182-199.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.
- Kelsa, Golda(2019), Pemerintah Bidik Birokrasi Kelas Dunia, <https://mediaindonesia.com/read/detail/252195-pemerintah-bidik-birokrasi-kelas-dunia>
- Kubicek, B., & Korunka, C. (2015). Does job complexity mitigate the negative effect of emotion-rule dissonance on employee burnout?. *Work & Stress*, 29(4), 379-400.
- Lu, C. qin, Wang, H. jiang, Lu, J. jing, Du, D. yang, & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142–152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Magister Psikologi, P., & Maulina, R. (2018). Pengaruh pelatihan job crafting untuk menurunkan tingkat kebosanan kerja karyawan di perusahaan x . Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11–16. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i3.424>
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, 52(3), 489-505.
- Sugiyono, 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(2)
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 173–186.
- Van Hooff, M.L.M & Van Hooft, E.A.J. (2014). Boredom at Work: Proximal and Distal Consequences of Affecting Work-Related Boredom. *Journal of Occupational Health Psychology*. American Psychological Association.
- Veldhoven, Marc Van & Riccardo Peccei (2015), *Wellbeing and Performance at Work*, Psychology Press, 27 Curch Road, Hove, East Sussex, New York
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201