

**JOB CRAFTING DAN ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE
SEBAGAI PREDIKTOR MODAL PSIKOLOGIS DI KALANGAN STAF
UNIVERSITAS**

Mila Hariani, Rahayu Mardikaningsih

Universitas Sunan Giri Surabaya

Email: milamasroni@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini mengkaji pengaruh Job Crafting dan Budaya Pembelajaran Organisasi terhadap Modal Psikologis karyawan akademik dan administratif di sebuah perguruan tinggi di Surabaya. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang didistribusikan secara digital kepada 120 karyawan non-manajerial. Job Crafting didefinisikan sebagai penyesuaian proaktif terhadap tugas dan interaksi kerja untuk meningkatkan kontrol pribadi dan makna dalam bekerja, sementara Budaya Pembelajaran Organisasi mencerminkan lingkungan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, refleksi, dan berbagi pengetahuan. Modal Psikologis, yang meliputi harapan, efektivitas, ketahanan, dan optimisme, dianalisis sebagai sumber daya psikologis positif yang esensial bagi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda setelah melewati uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik. Hasil menunjukkan bahwa baik Job Crafting maupun Organizational Learning Culture secara signifikan memprediksi Psychological Capital, dengan Organizational Learning Culture memberikan kontribusi yang lebih kuat terhadap model. Temuan ini menyoroti pentingnya memberikan karyawan kesempatan untuk merancang ulang aspek pekerjaan mereka dan menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran untuk memperkuat kesiapan psikologis dan adaptabilitas. Studi ini menawarkan rekomendasi praktis bagi pemimpin HR dan institusi untuk meningkatkan kekuatan psikologis karyawan melalui desain pekerjaan yang fleksibel dan mekanisme pembelajaran yang berkelanjutan.

Kata kunci: Pengkajian Pekerjaan, Budaya Pembelajaran Organisasi, Modal Psikologis, Pendidikan Tinggi, Kesejahteraan Karyawan.

Abstract – This study investigates the influence of Job Crafting and Organizational Learning Culture on the Psychological Capital of academic and administrative employees in a higher education institution in Surabaya. A quantitative approach was employed using a structured questionnaire distributed digitally to 120 non-managerial staff members. Job Crafting is conceptualized as the proactive adjustment of job tasks and interactions to enhance personal control and meaning at work, while Organizational Learning Culture reflects an environment that encourages continuous learning, reflection, and knowledge sharing. Psychological Capital, comprising hope, efficacy, resilience, and optimism, is examined as a core positive psychological resource essential for employee performance and well-being. Data were analyzed using multiple linear

regression after passing validity, reliability, and classical assumption tests. The results show that both Job Crafting and Organizational Learning Culture significantly predict Psychological Capital, with Organizational Learning Culture contributing more strongly to the model. These findings highlight the importance of providing employees with opportunities to redesign aspects of their work and creating a learning-supportive environment that strengthens psychological readiness and adaptability. The study offers practical recommendations for HR and institutional leaders to enhance employee psychological strength through flexible job design and sustained learning mechanisms.

Keywords: *Job Crafting, Organizational Learning Culture, Psychological Capital, Higher Education, Employee Well-being.*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan kerja modern telah mendorong organisasi, termasuk perguruan tinggi, untuk beradaptasi dengan dinamika baru yang menuntut fleksibilitas, ketahanan psikologis, dan kemampuan belajar yang berkelanjutan. Tantangan era digital, ekspektasi layanan pendidikan yang meningkat, serta tuntutan produktivitas yang semakin tinggi membuat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menghadapi tekanan kerja yang lebih kompleks dibandingkan sebelumnya (Alenezi et al., 2023). Kondisi ini menjadikan Psychological Capital sebagai aset psikologis yang sangat penting bagi kualitas kinerja dan keberlangsungan operasional organisasi pendidikan.

Psychological Capital, yang meliputi hope, efficacy, resilience, dan optimism, terbukti berperan sebagai fondasi ketangguhan mental individu dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Luthans et al. menegaskan bahwa individu dengan modal psikologis yang kuat mampu mempertahankan performa optimal, mengelola stres kerja dengan lebih adaptif, serta menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Irfan & Darmawan, 2021; Oluwatoyin, 2021).

Namun, modal psikologis tidak muncul begitu saja; ia dibentuk oleh interaksi antara faktor personal dan kondisi kerja yang diciptakan oleh organisasi.

Salah satu faktor kunci yang memengaruhi pembentukan Psychological Capital adalah Job Crafting. Dalam dunia kerja modern, karyawan tidak lagi dipandang sebagai pelaksana tugas yang statis, tetapi sebagai individu yang memiliki kemampuan menata ulang dan menyesuaikan pekerjaannya agar lebih sesuai dengan kekuatan, minat, dan preferensi mereka (Wong & Tetrck, 2017). Job Crafting memungkinkan karyawan untuk menciptakan makna kerja yang lebih dalam, meningkatkan rasa kontrol, dan memperkuat kapasitas psikologis ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang berubah-ubah.

Di sisi lain, Organizational Learning Culture menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang supotif dan mendorong perkembangan berkelanjutan. Budaya pembelajaran yang kuat memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen, berbagi pengalaman, dan belajar dari kesalahan tanpa rasa takut. Situasi ini

menciptakan iklim positif yang memperkuat percaya diri, motivasi, dan optimisme. Iklim seperti ini pada gilirannya dapat mendukung pengembangan kebijakan yang berkelanjutan dan sesuai dengan nilai-nilai yang hidup dalam organisasi, termasuk nilai budaya lokal (Mardikaningsih & Darmawan, 2023). Di institusi pendidikan yang sarat dengan aktivitas intelektual, budaya pembelajaran menjadi semakin relevan untuk menjaga daya saing dan kualitas sumber daya manusia.

Perguruan tinggi sebagai organisasi berbasis pengetahuan memiliki kebutuhan khusus untuk mempertahankan karyawan yang resilient dan adaptif. Peningkatan beban administrasi, dinamisnya kebijakan pendidikan, serta kecepatan perkembangan teknologi menuntut tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kemampuan psikologis yang mampu menopang tuntutan tersebut (Forsyth et al., 2016). Jika Psychological Capital tidak terkelola, karyawan dapat mengalami stres berlebih, burnout, serta penurunan kualitas layanan akademik dan administratif.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa Job Crafting memiliki kontribusi positif terhadap kesejahteraan psikologis dan performa kerja. Karyawan yang aktif menyesuaikan tugasnya memiliki motivasi lebih tinggi, ketekunan lebih kuat, dan kemampuan adaptasi lebih baik dalam menghadapi perubahan. Fenomena ini memberikan dasar bahwa ruang kreativitas dan fleksibilitas dalam pekerjaan dapat menjadi intervensi alami yang meningkatkan Psychological Capital.

Demikian pula, Organizational Learning Culture terbukti menciptakan kondisi kerja yang menumbuhkan efikasi diri dan optimism. Lingkungan kerja yang mendukung diskusi, kolaborasi, dan pengembangan kompetensi memberikan rasa aman kepada karyawan untuk mencoba hal baru dan menghadapi tantangan. Budaya pembelajaran yang adaptif ini pada dasarnya merupakan bagian dari pengelolaan nilai-nilai organisasi yang efektif, termasuk dalam menghadapi dinamika budaya yang kompleks (Hariani & Mardikaningsih, 2021). Selain itu, budaya pembelajaran yang kuat menjadi landasan penting bagi kepemimpinan dalam menumbuhkan budaya inovasi dan kreativitas tim (Özkaya, Ismail, & Mardikaningsih, 2023). Perguruan tinggi dengan budaya pembelajaran yang kuat dapat mempertahankan kualitas layanan pendidikan dan operasional secara lebih konsisten karena karyawannya mampu tumbuh bersama tuntutan organisasi.

Meski demikian, masih terdapat celah dalam penelitian terkait interaksi antara Job Crafting, Organizational Learning Culture, dan Psychological Capital di sektor pendidikan tinggi Indonesia. Sebagian besar penelitian terdahulu difokuskan pada sektor korporasi atau pelayanan publik, padahal perguruan tinggi memiliki struktur kerja yang berbeda, beban administratif yang unik, dan budaya organisasi yang khas. Oleh sebab itu, dibutuhkan penelitian yang lebih spesifik untuk memahami dinamika psikologis karyawan di institusi pendidikan tinggi.

Selain itu, belum banyak penelitian yang menyasar tenaga

pendidik dan kependidikan secara bersamaan, padahal keduanya merupakan pilar penting dalam keberhasilan operasional perguruan tinggi. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengkaji seluruh staf non-pimpinan, sehingga hasilnya dapat memberikan gambaran lebih realistik mengenai kondisi psikologis mayoritas pelaksana operasional perguruan tinggi.

Dengan mempertimbangkan seluruh dinamika tersebut, penelitian mengenai pengaruh Job Crafting dan Organizational Learning Culture terhadap Psychological Capital menjadi relevan dan penting. Penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi manajemen perguruan tinggi untuk memperkuat daya tahan psikologis, kualitas kerja, dan keberlanjutan organisasi. Kajian ini diharapkan mampu memberikan dasar bagi kebijakan HR yang lebih humanistik, strategis, dan adaptif terhadap tuntutan zaman.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Job Crafting dan Organizational Learning Culture terhadap Psychological Capital karyawan di sebuah perguruan tinggi di Surabaya. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengukur seberapa besar kontribusi masing-masing variabel bebas dalam membentuk harapan, efikasi diri, optimisme, dan resiliensi karyawan. Secara lebih luas, penelitian bertujuan memberikan pemahaman empiris yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial dalam merancang intervensi yang memperkuat faktor psikologis karyawan dan meningkatkan kualitas operasional perguruan tinggi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menganalisis dan menjelaskan pengaruh Job Crafting dan Organizational Learning Culture terhadap Psychological Capital tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada sebuah perguruan tinggi di Surabaya. Perguruan tinggi tersebut memiliki total 120 karyawan non-pimpinan yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional harian. Seluruh responden yang berada dalam WhatsApp Group dosen dan karyawan memperoleh kesempatan berpartisipasi melalui penyebaran kuesioner digital. Pimpinan tidak dilibatkan agar hasil penelitian mencerminkan persepsi para pelaksana operasional, sesuai dengan fokus penelitian mengenai kondisi psikologis dan dinamika kerja pada tingkat non-manajerial. Teknik penentuan sampel menggunakan non-probability sampling, khususnya accidental sampling, yaitu partisipasi responden yang secara sukarela mengisi kuesioner. Creswell (2014) menjelaskan bahwa accidental sampling sesuai digunakan pada penelitian kuantitatif yang mengandalkan respons spontan dalam media distribusi terbuka, terutama ketika populasi dapat dijangkau secara efisien melalui sarana digital. Variabel bebas pertama adalah Job Crafting (X1). Ini adalah bentuk proaktif di mana karyawan menata ulang tugas, hubungan kerja, dan cara memaknai pekerjaannya agar lebih sesuai dengan kekuatan, minat, dan tujuan pribadi. Wrzesniewski dan Dutton (2001) memperkenalkan

konsep ini sebagai upaya karyawan membentuk pengalaman kerja yang lebih positif dan bermakna melalui perubahan kecil namun signifikan pada struktur pekerjaan. Dalam penelitian modern, Tims dan Bakker (2010) menjelaskan bahwa Job Crafting memungkinkan individu meningkatkan sumber daya pekerjaan, mengurangi hambatan, dan memperluas peluang pertumbuhan, yang pada akhirnya meningkatkan sense of control dan ketahanan psikologis. Ketika karyawan merasa memiliki otonomi untuk menyesuaikan pekerjaannya, mereka lebih optimis, lebih berdaya, dan lebih tangguh dalam menghadapi tekanan organisasi.

Indikator Job Crafting biasanya mencakup task crafting yang menggambarkan usaha karyawan memodifikasi jumlah, jenis, atau cara mengerjakan tugas; relational crafting yang menggambarkan upaya membangun atau mengubah pola interaksi kerja; dan cognitive crafting yang menunjukkan perubahan cara berpikir tentang makna pekerjaan. Studi meta-analitik oleh Rudolph et al. (2017) menunjukkan bahwa tiga bentuk crafting ini memperkuat harapan, efikasi diri, dan resiliensi yang merupakan inti dari Psychological Capital. Dengan demikian, Job Crafting tidak hanya berkaitan dengan perubahan struktural pekerjaan, tetapi juga perubahan psikologis yang memungkinkan individu berkembang. Indikator Job Crafting (X1) dijelaskan berikut ini. Task Crafting, yaitu usaha mengubah atau menata ulang tugas agar lebih sesuai kekuatan personal. Relational Crafting, yaitu perubahan dalam kualitas atau kuantitas hubungan kerja

untuk meningkatkan dukungan sosial. Cognitive Crafting, yaitu perubahan dalam cara memaknai pekerjaan sehingga memberikan rasa tujuan dan makna yang lebih kuat. Resource Seeking, yaitu tindakan aktif mencari dukungan, informasi, atau peluang untuk memperluas kapasitas diri. Challenge Seeking, yaitu upaya mengambil tugas menantang untuk meningkatkan pertumbuhan dan kepercayaan diri.

Variabel kedua yaitu Organizational Learning Culture (X2). Organizational Learning Culture menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong pembelajaran berkelanjutan, dialog terbuka, keberanian bereksperimen, dan berbagi pengetahuan sebagai norma kerja. Marsick dan Watkins (2003) menyatakan bahwa budaya pembelajaran terbentuk ketika organisasi menyediakan sistem dan kebiasaan yang terus mendorong peningkatan kompetensi individu maupun kelompok. Lingkungan seperti ini membangun persepsi bahwa perkembangan adalah sesuatu yang wajar dan didukung, sehingga menumbuhkan efikasi diri dan optimisme karyawan. Dalam organisasi yang demikian, kesalahan dilihat sebagai peluang pembelajaran, bukan sebagai ancaman, sehingga karyawan lebih resiliens, kreatif, dan berani mengambil inisiatif. Organizational Learning Culture juga berperan sebagai fondasi pembentukan pola pikir berkembang yang terbukti meningkatkan Psychological Capital. Penelitian Ellinger et al. (2003) menunjukkan bahwa ketika organisasi menyediakan dukungan pembelajaran, coaching, dan ruang refleksi, karyawan merasakan peningkatan harapan dan

keyakinan bahwa mereka dapat menghadapi tantangan kerja. Dengan demikian, budaya pembelajaran menciptakan ekosistem psikologis yang memperkuat daya lenting, optimism, serta motivasi untuk berkembang. Indikator Organizational Learning Culture (X2) dijelaskan berikut ini. Continuous Learning Support, yaitu ketersediaan pelatihan dan kesempatan pengembangan yang berkelanjutan. Knowledge Sharing, yaitu sejauh mana organisasi mendorong pertukaran ide dan pengalaman. Open Dialogue, yaitu adanya komunikasi dua arah yang mendorong transparansi dan refleksi kolektif.

Experimentation Encouragement, yaitu dukungan organisasi terhadap percobaan ide baru atau inovasi. Learning-Oriented Leadership, yaitu perilaku pimpinan yang aktif memfasilitasi pembelajaran, coaching, dan pengembangan kemampuan.

Variabel terikat adalah Psychological Capital (Y). Psychological Capital adalah kekuatan psikologis positif yang terdiri atas hope, efficacy, resilience, dan optimism seperti yang dijelaskan oleh Luthans et al. (2007). Hope mencerminkan kemampuan menetapkan tujuan dan menemukan cara mewujudkannya. Efficacy menggambarkan keyakinan individu akan kemampuannya menghadapi tantangan. Resilience menunjukkan kemampuan untuk bangkit dari kesulitan. Optimism menekankan keyakinan positif terhadap hasil yang akan datang. Keempat komponen ini bekerja sebagai satu konstruk yang memberikan fondasi psikologis bagi performa kerja dan kesejahteraan individu.

modal psikologis terbentuk ketika individu berada pada lingkungan yang mendukung pengembangan potensi dan memberikan ruang untuk menata pengalaman kerja secara mandiri. Job Crafting memperkuat Psychological Capital melalui peningkatan kontrol personal dan keterlibatan yang positif, sedangkan Organizational Learning Culture meningkatkan keyakinan bahwa individu dapat berkembang melalui dukungan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa Psychological Capital merupakan prediktor kuat terhadap kinerja, kepuasan kerja, komitmen, dan kemampuan menghadapi stress kerja.

Indikator Psychological Capital (Y) dijelaskan berikut ini. Hope, yaitu kemampuan menetapkan tujuan dan mengembangkan jalur alternatif untuk mencapainya. Self-efficacy, yaitu keyakinan individu akan kemampuan menghadapi tugas dan tantangan. Resilience, yaitu kemampuan bangkit kembali dari kesulitan atau kemunduran. Optimism, yaitu pola pikir positif terhadap hasil dan kesempatan di masa depan.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, hingga sangat tidak setuju. Skala ini dipilih karena mampu menangkap variasi persepsi dan sikap responden secara lebih halus, memberikan fleksibilitas dalam analisis deskriptif, serta mendukung pengujian hubungan antarvariabel melalui teknik statistik inferensial. Penelitian ini melibatkan dua variabel bebas yaitu Job Crafting dan Organizational Learning Culture, serta satu variabel terikat yaitu Psychological Capital. Setiap variabel

dijabarkan ke dalam definisi operasional dan indikator yang disusun berdasarkan teori-teori yang telah mapan dan digunakan secara luas dalam penelitian internasional, sehingga menghasilkan alat ukur yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Instrumen diuji validitasnya menggunakan Corrected Item-Total Correlation untuk memastikan setiap item mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Item dinyatakan valid apabila memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0.30 sebagaimana disarankan oleh Hair et al. (2018). Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dan instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai α melebihi 0.70, menunjukkan konsistensi internal yang memadai antaritem dalam satu variabel. Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh simultan Job Crafting dan Organizational Learning Culture terhadap Psychological Capital. Metode ini dipilih karena mampu mengukur kontribusi masing-masing variabel bebas sekaligus menguji model hubungan secara keseluruhan.

Sebelum regresi dilakukan, data harus memenuhi uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas bertujuan memastikan bahwa distribusi residual mendekati pola normal sehingga hasil regresi dapat diinterpretasikan dengan benar. Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan tidak terjadi korelasi yang sangat tinggi antara variabel bebas, karena hal tersebut dapat mengganggu

stabilitas koefisien regresi. Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk memastikan varians residual bersifat konstan pada seluruh rentang prediksi, sehingga model regresi dianggap memenuhi syarat untuk analisis lanjutan. Jika seluruh asumsi terpenuhi, regresi linier berganda dapat dijalankan untuk menghasilkan nilai signifikansi, koefisien regresi, serta ukuran Goodness of Fit yang menggambarkan kekuatan model dalam menjelaskan fenomena penelitian.

Pengolahan data penelitian dilakukan menggunakan SPSS karena perangkat ini menyediakan fitur lengkap untuk uji validitas, reliabilitas, statistik deskriptif, uji asumsi klasik, serta regresi linier berganda. Seluruh hasil analisis kemudian ditafsirkan secara teoritik dengan mengaitkan temuan empiris pada model konsep Job Crafting, Organizational Learning Culture, dan Psychological Capital yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini dirancang agar mampu memberikan gambaran ilmiah yang akurat mengenai peran pembentukan pekerjaan dan budaya pembelajaran organisasi dalam meningkatkan modal psikologis individu, yang selanjutnya berkontribusi terhadap ketahanan, motivasi, dan keberhasilan tenaga pendidik dan kependidikan dalam menjalankan tugas profesional mereka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 120 tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berpartisipasi dalam penelitian ini. Responden terdiri dari individu yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional perguruan tinggi,

sehingga karakteristik mereka menggambarkan dinamika kerja nyata di lingkungan akademik. Berdasarkan jenis kelamin, partisipasi perempuan sedikit lebih dominan dibanding laki-laki, menunjukkan struktur tenaga kerja perguruan tinggi yang relatif seimbang dengan kecenderungan partisipasi lebih tinggi pada tenaga administrasi perempuan. Dari aspek usia, responden berada pada rentang 22 hingga 56 tahun dengan konsentrasi terbesar pada kelompok usia 31–40 tahun, yang merupakan masa produktif dan biasanya memiliki tanggung jawab fungsional yang lebih besar.

Dilihat dari status pekerjaan, tenaga kependidikan menjadi kelompok terbesar dalam penelitian ini, mencerminkan peran penting staf administrasi dalam menjaga kelancaran proses akademik dan layanan operasional. Tenaga pendidik juga berpartisipasi dalam jumlah yang memadai sehingga memungkinkan perbandingan persepsi antara kedua kategori ini dalam analisis lanjutan.

Dari segi masa kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja antara 3 hingga 10 tahun. Durasi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap mapan dalam memahami prosedur kerja, budaya organisasi, serta dinamika psikologis di lingkungan kampus.

Distribusi pendidikan terakhir juga memperlihatkan keragaman yang luas. Lulusan S1 merupakan kelompok terbesar, disusul S2 yang sebagian besar merupakan tenaga pendidik. Responden dengan latar belakang pendidikan D3 dan SMA umumnya berasal dari unit administrasi teknis yang menjalankan tugas operasional harian. Secara keseluruhan, komposisi responden mencerminkan kondisi nyata tenaga kerja di perguruan tinggi sehingga data yang diperoleh dapat digunakan untuk menggambarkan secara akurat hubungan antara Job Crafting, Organizational Learning Culture, dan Psychological Capital pada pekerja non-pimpinan.

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	52	43.3%
	Perempuan	68	56.7%
Kelompok Usia	22–30 tahun	28	23.3%
	31–40 tahun	49	40.8%
	41–50 tahun	32	26.7%
	>50 tahun	11	9.2%
Status Pekerjaan	Tenaga Pendidik	47	39.2%
	Tenaga Kependidikan	73	60.8%
Masa Kerja	<3 tahun	19	15.8%
	3–10 tahun	62	51.7%
	>10 tahun	39	32.5%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	14	11.7%
	D3	21	17.5%
	S1	56	46.7%
	S2	29	24.1%

Hasil pengolahan statistik deskriptif dari 120 responden menunjukkan kecenderungan persepsi yang stabil dan positif terhadap ketiga variabel penelitian. Variabel Job Crafting memiliki nilai rata-rata yang tinggi, menggambarkan bahwa sebagian besar tenaga pendidik dan kependidikan merasa memiliki ruang untuk menaik ulang pekerjaan mereka, baik melalui upaya memperkaya tugas, membangun hubungan kerja yang lebih produktif, maupun meningkatkan makna pekerjaannya. Nilai standar deviasi relatif kecil menunjukkan persepsi yang relatif homogen di antara responden. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di perguruan tinggi memberi peluang cukup besar untuk karyawan berinisiatif dalam menyesuaikan peran mereka.

Pada variabel Organizational Learning Culture, rata-rata skor yang diperoleh berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai institusi mereka memiliki budaya pembelajaran yang kuat, mencakup dorongan untuk berbagi pengetahuan, keterbukaan terhadap inovasi, dan penyediaan kesempatan pengembangan diri. Konsistensi nilai antarresponden tampak dari standar

deviasi yang stabil, menandakan bahwa persepsi tentang budaya belajar terasa relatif merata di antara unit kerja. Nilai ini memperlihatkan bahwa perguruan tinggi memiliki ekosistem kerja yang mendorong pembelajaran berkelanjutan.

Variabel Psychological Capital juga menunjukkan nilai rata-rata tinggi, mencerminkan kondisi psikologis positif karyawan yang ditandai oleh optimisme, harapan, daya lenting, serta efikasi diri. Modal psikologis yang baik memberikan sinyal bahwa tenaga pendidik dan kependidikan memiliki ketahanan mental yang memadai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Standar deviasi yang kecil memperlihatkan persepsi yang relatif seragam, menunjukkan bahwa iklim kerja secara umum mendukung perkembangan aspek psikologis pegawai.

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa ketiga variabel berada dalam kategori positif, sehingga potensi hubungan yang signifikan di antara Job Crafting, Organizational Learning Culture, dan Psychological Capital sangat mungkin muncul pada tahap analisis regresi berikutnya.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Jumlah Item	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Kategori
Job Crafting (X1)	12	3.87	0.46	2.92	4.89	Tinggi
Organizational Learning Culture (X2)	10	3.94	0.43	3.01	4.88	Tinggi
Psychological Capital (Y)	12	4.02	0.41	3.15	4.93	Tinggi

Hasil uji validitas menggunakan Corrected Item–Total Correlation menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada variabel Job Crafting, Organizational Learning Culture, dan Psychological Capital berada di atas nilai ambang batas 0.30 sebagaimana direkomendasikan Hair et al. (2018). Hal ini berarti setiap item mampu merepresentasikan konstruk variabel secara memadai, dan tidak ada item yang harus dieliminasi. Nilai korelasi yang tinggi pada sebagian besar item memperlihatkan konsistensi jawaban responden dan keterikatan logis antara indikator dan variabel laten yang diukur.

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dan seluruh variabel memperoleh nilai alpha di atas 0.80, yang menunjukkan

tingkat reliabilitas sangat baik. Artinya, instrumen penelitian memiliki stabilitas dan konsistensi internal yang kuat sehingga layak digunakan untuk analisis berikutnya. Nilai reliabilitas yang tinggi juga mengindikasikan bahwa responden memberikan jawaban yang konsisten pada item yang mengukur dimensi serupa sehingga instrumen dapat dipercaya dalam menggambarkan kondisi sebenarnya di lapangan.

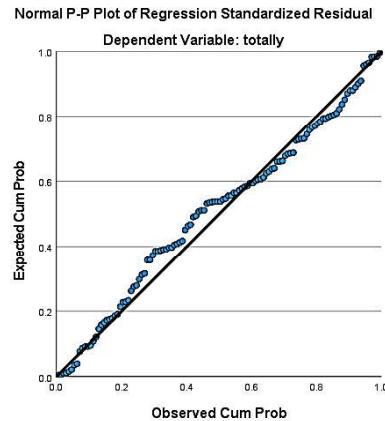
Secara keseluruhan, hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi syarat kualitas pengukuran, sehingga dapat dilanjutkan pada tahap analisis inferensial seperti uji asumsi klasik dan regresi linier berganda.

Tabel 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item Valid (CITC 0.30)	Rentang > CITC	Cronbach's Alpha	Kategori Reliabilitas
Job Crafting (X1)	12 dari 12	0.421 0.732	– 0.884	Sangat Reliabel
Organizational Learning Culture (X2)	10 dari 10	0.438 0.751	– 0.902	Sangat Reliabel
Psychological Capital (Y)	12 dari 12	0.465 0.789	– 0.914	Sangat Reliabel

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini diawali dengan serangkaian uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi persyaratan statistik yang

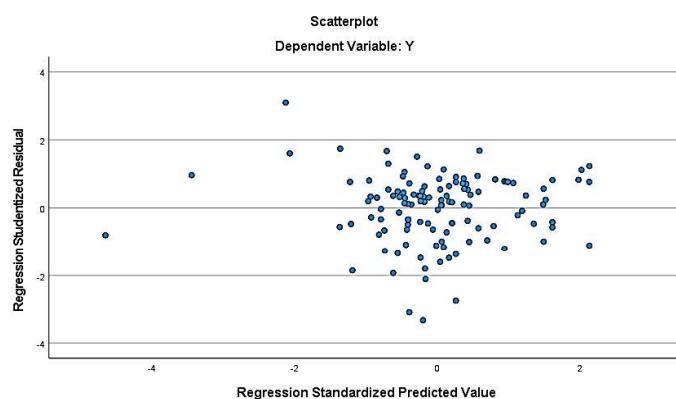
diperlukan. Uji normalitas residual menunjukkan residual terdistribusi normal dan model layak digunakan untuk prediksi seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Uji Normalitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan tidak adanya korelasi tinggi antara variabel bebas. Hasil perhitungan Variance Inflation Factor (VIF) menunjukkan nilai 1.884. Nilai ini masih jauh di bawah ambang batas 10, sementara nilai Tolerance

berada di atas 0.10. Dengan demikian, kedua variabel bebas dapat dinyatakan tidak memiliki masalah multikolinearitas dan masing-masing memberikan kontribusi unik terhadap variabel terikat.



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menggunakan scatter plot menunjukkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas seperti pada Gambar 2. Varians residual stabil di seluruh rentang prediksi, sehingga model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas. Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik tersebut, model regresi dapat diinterpretasikan secara valid.

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh Job Crafting dan Organizational Learning Culture terhadap Psychological Capital. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, baik secara simultan maupun parsial. Kedua variabel memberikan kontribusi positif yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat

Job Crafting dan semakin kuat budaya pembelajaran organisasi, maka semakin tinggi Psychological Capital karyawan.

Tabel 4
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.781	0.610	0.603	3.011

Tabel Model Summary menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel bebas, yaitu Job Crafting dan Organizational Learning Culture, terhadap variabel terikat Psychological Capital. Nilai R sebesar 0.781 menandakan bahwa hubungan antara kedua variabel bebas dengan variabel terikat berada pada kategori kuat. Nilai R Square sebesar 0.610 berarti bahwa 61.0 persen variasi Psychological Capital dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas yang diuji. Sementara itu, Adjusted R Square sebesar 0.603 menegaskan bahwa model regresi tetap stabil bahkan setelah disesuaikan dengan jumlah variabel bebas dan ukuran sampel. Nilai Standard Error of the Estimate (3.011) menunjukkan bahwa tingkat kesalahan prediksi model relatif kecil dan model regresi dinilai cukup akurat.

Tabel 5
ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1658.442	2	829.221	91.543	0.000
Residual	1062.113	117	9.077		
Total	2720.555	119			

Tabel ANOVA menjelaskan apakah model regresi secara keseluruhan signifikan dalam memprediksi Psychological Capital. Nilai F hitung sebesar 91.543 dengan signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa model yang diestimasi sangat signifikan secara statistik. Artinya, kombinasi Job Crafting dan Organizational Learning Culture memang memiliki kemampuan yang kuat untuk memprediksi tingkat Psychological Capital karyawan. Nilai Sum of Squares Regression yang besar dibandingkan Residual juga memperkuat bahwa model mampu menjelaskan sebagian besar variasi data. Dengan demikian, model regresi yang digunakan adalah layak, valid, dan sah digunakan untuk analisis inferensial.

Tabel 6
Coefficients

Variabel	B	Std. Error	Beta	t hitung	Sig.
Konstanta	6.128	1.742	–	3.517	0.001
Job Crafting (X1)	0.382	0.067	0.428	5.709	0.000
Organizational Learning Culture (X2)	0.441	0.071	0.472	6.211	0.000

Tabel Coefficients memberikan gambaran mengenai pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap Psychological Capital. Nilai konstanta sebesar 6.128 menunjukkan bahwa ketika Job Crafting dan Organizational Learning Culture berada pada nilai nol, Psychological Capital berada pada level dasar tersebut. Variabel Job Crafting memiliki nilai B sebesar 0.382 dengan signifikansi 0.000, yang berarti peningkatan Job Crafting akan meningkatkan Psychological Capital secara signifikan. Standardized Beta sebesar 0.428 menunjukkan bahwa kontribusi Job Crafting terhadap model berada pada tingkat yang kuat.

Organizational Learning Culture memiliki pengaruh yang bahkan lebih kuat, dengan nilai B sebesar 0.441 dan nilai Beta sebesar 0.472. Nilai t yang tinggi (6.211) serta signifikansi 0.000 menegaskan bahwa budaya pembelajaran organisasi memberikan pengaruh signifikan dan dominan terhadap peningkatan Psychological Capital karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan refleksi kolektif menjadi faktor penting dalam membangun harapan, efikasi diri, optimisme, dan resiliensi karyawan.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa baik Job Crafting maupun Organizational Learning Culture memiliki pengaruh signifikan terhadap Psychological Capital karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa modal psikologis tidak hanya terbentuk dari faktor individual, tetapi juga dipengaruhi oleh perilaku proaktif karyawan dalam menata ulang pekerjaannya serta kualitas budaya pembelajaran yang terdapat di dalam organisasi. Nilai standardized beta

untuk Organizational Learning Culture (0.472) sedikit lebih tinggi dibandingkan Job Crafting (0.428), menandakan bahwa budaya pembelajaran organisasi merupakan faktor yang lebih dominan dalam membentuk Psychological Capital dibandingkan upaya proaktif individu dalam menata pekerjaannya.

Di perguruan tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan membangun efikasi diri, optimisme, ketahanan, dan harapan secara lebih kuat ketika mereka berada dalam lingkungan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan. Lingkungan pembelajaran semacam ini tidak hanya memfasilitasi akses pengetahuan, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang memotivasi individu untuk berkembang, berefleksi, dan berinovasi. Hal ini sejalan dengan teori Luthans et al. (2007) yang menjelaskan bahwa Psychological Capital berkembang optimal ketika organisasi menyediakan ruang belajar yang aman, suportif, dan mendorong eksplorasi ide.

Sementara itu, pengaruh signifikan Job Crafting menunjukkan bahwa ketika karyawan diberi ruang untuk menyesuaikan tugas, mengatur ulang interaksi, atau memodifikasi cara mereka menjalankan pekerjaan, mereka merasa memiliki kontrol atas pekerjaannya. Kondisi ini menumbuhkan harapan, menurunkan tekanan psikologis, dan meningkatkan keyakinan bahwa tantangan dapat diatasi (Berg et al., 2010). Dinamika ini semakin bermakna ketika dipandang dalam kerangka hubungan atas-bawahan yang adil dan kontrak psikologis yang sehat, yang turut mendorong perilaku positif karyawan

(Darmawan & Mardikaningsih, 2025). Temuan ini konsisten dengan studi Wrzesniewski and Dutton (2001), yang menegaskan bahwa Job Crafting merupakan mekanisme penting untuk membentuk identitas kerja yang lebih positif dan bermakna.

Adjusted R Square sebesar 0.603 mengindikasikan bahwa lebih dari enam puluh persen variasi Psychological Capital dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan cukup kuat dan memiliki validitas prediktif yang baik. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa peningkatan modal psikologis karyawan dapat dicapai bukan hanya melalui intervensi individual seperti pelatihan motivasi, tetapi juga melalui strategi organisasi yang mendorong pembelajaran serta memberi ruang bagi karyawan untuk melakukan improvisasi dan penyesuaian dalam pekerjaannya.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa upaya institusi untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan perlu mempertimbangkan dua aspek utama: ruang fleksibilitas dalam pekerjaan dan budaya pembelajaran yang kokoh. Perguruan tinggi yang ingin meningkatkan performa, kreativitas, dan komitmen karyawan akan memperoleh manfaat besar apabila mampu mengintegrasikan kedua faktor ini dalam kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusianya.

Hasil penelitian memberikan beberapa implikasi penting bagi manajemen perguruan tinggi yang menjadi lokasi penelitian. Pertama, institusi perlu menyediakan ruang yang

lebih luas bagi karyawan untuk melakukan Job Crafting. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian otonomi dalam pengelolaan tugas, fleksibilitas dalam metode penyelesaian pekerjaan, serta kesempatan untuk merancang pola interaksi kerja yang lebih efektif (Darmawan, 2024). Ketika karyawan memiliki keleluasaan tersebut, mereka lebih mampu menyelaraskan tugas dengan kekuatan personal, sehingga meningkatkan motivasi dan ketahanan psikologis.

Kedua, perguruan tinggi perlu memperkuat Organizational Learning Culture melalui penyediaan platform pembelajaran yang berkelanjutan. Program seperti workshop internal, peer-learning, coaching, dan knowledge sharing perlu ditingkatkan agar karyawan merasakan bahwa organisasi mendukung pertumbuhan profesional mereka. Upaya ini tidak hanya meningkatkan Psychological Capital, tetapi juga menciptakan lingkungan yang adaptif terhadap perubahan, khususnya di era pendidikan modern yang dinamis.

Ketiga, manajemen perlu memastikan bahwa proses pembelajaran organisasi tidak hanya bersifat formal, tetapi juga informal (Darmawan, 2022). Lingkungan kerja yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan refleksi menjadi faktor penting yang memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dan memperbaiki praktik kerja. Ketika karyawan merasa aman mengambil risiko, mereka lebih mudah mengembangkan optimism dan resilience yang merupakan komponen utama Psychological Capital.

Keempat, hasil penelitian ini memberikan arahan strategis bahwa peningkatan kesejahteraan psikologis

karyawan tidak dapat hanya bergantung pada kegiatan pelatihan psikologis atau motivasi yang berdiri sendiri. Upaya tersebut harus berjalan berdampingan dengan strategi sistemik yang mencakup redesign pekerjaan, penguatan budaya pembelajaran, dan pemberian dukungan manajerial yang konsisten (Fava & Tomba, 2009). Dengan demikian, penciptaan tenaga pendidik dan kependidikan yang tangguh, adaptif, dan berkinerja tinggi dapat dicapai secara lebih berkelanjutan.

Akhirnya, institusi disarankan untuk menjadikan Psychological Capital sebagai bagian dari indikator kinerja sumber daya manusia. Dengan memantau tingkat hope, efficacy, resilience, dan optimism secara berkala, manajemen dapat mengidentifikasi hambatan psikologis maupun faktor pendukung yang perlu diperkuat. Langkah ini memungkinkan perguruan tinggi mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang lebih responsif dan berbasis data, sehingga kualitas layanan pendidikan dan operasional internal dapat terus ditingkatkan.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik Job Crafting maupun Organizational Learning Culture memiliki pengaruh signifikan terhadap Psychological Capital karyawan pada perguruan tinggi di Surabaya. Job Crafting berkontribusi pada peningkatan harapan, efikasi diri, optimisme, dan resiliensi melalui mekanisme penataan ulang tugas dan interaksi kerja yang memberi karyawan rasa kontrol dan makna yang lebih besar atas pekerjaan mereka. Sementara itu, Organizational Learning

Culture terbukti menjadi faktor yang lebih dominan dalam membentuk Psychological Capital, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, refleksi, dan berbagi pengetahuan memiliki dampak langsung terhadap kekuatan psikologis individu. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pembentukan modal psikologis bukan hanya berasal dari faktor individu, tetapi juga dari dukungan struktural organisasi yang memungkinkan karyawan berkembang secara berkelanjutan.

Penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi praktis bagi manajemen perguruan tinggi. Institusi perlu memperluas ruang fleksibilitas tugas agar karyawan memiliki kesempatan melakukan Job Crafting secara lebih optimal. Pemberian otonomi kerja, fleksibilitas metode penyelesaian tugas, dan kesempatan untuk mengatur ulang pola interaksi dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ketahanan psikologis. Selain itu, perguruan tinggi perlu memperkuat budaya pembelajaran organisasi melalui program pengembangan kompetensi, sesi knowledge sharing, coaching, dan forum refleksi yang dilakukan secara rutin. Manajemen juga disarankan untuk menempatkan Psychological Capital sebagai aspek yang dipantau secara berkala, sebagai bagian dari strategi penguatan sumber daya manusia. Dengan mengintegrasikan kedua faktor utama tersebut ke dalam kebijakan organisasi, perguruan tinggi dapat membangun tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang lebih adaptif, resilien, dan berdaya saing tinggi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan

untuk interpretasi dan pengembangan riset selanjutnya. Pertama, metode accidental sampling menyebabkan responden bergantung pada kesediaan individu, sehingga kemungkinan terdapat bias dalam representasi sampel. Kedua, data diperoleh melalui kuesioner self-report, yang rentan terhadap bias persepsi dan subjektivitas responden. Ketiga, penelitian ini menggunakan desain cross-sectional sehingga tidak dapat menggambarkan perkembangan Psychological Capital dari waktu ke waktu atau pengaruh jangka panjang Job Crafting dan Organizational Learning Culture. Keempat, penelitian hanya dilakukan pada satu perguruan tinggi di Surabaya sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi pada institusi pendidikan lain yang memiliki karakteristik berbeda. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan organisasi, menggunakan metode longitudinal, dan mempertimbangkan variabel lain seperti kepemimpinan, dukungan organisasi, atau iklim inovasi untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor pembentuk Psychological Capital.

DAFTAR PUSTAKA

- Alenezi, M., Wardat, S., & Akour, M. (2023). The Need of Integrating Digital Education in Higher Education: Challenges and Opportunities. *Sustainability*, 15(6), 4782.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving And Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.
- Darmawan, D. (2022). The Relationship between Work-Life Balance and Perceived Organizational Support to Employees Psychological Well-Being of Employees in Modern Work Environments, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 73–80.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2025, October). Supervisor's Interactional Justice, the Psychological Contract, and OCB: A Review and Proposed Reciprocal Model. In Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers (Vol. 3, No. 1).
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behavior and its Relation to Employee Development. *Journal of Business Logistics*, 24(2), 219–246.
- Fava, G. A., & Tomba, E. (2009). Increasing Psychological Well-Being and Resilience by Psychotherapeutic Methods. *Journal of Personality*, 77(6), 1903-1934.
- Forsyth, B., Kimble, C., Birch, J., Deel, G., & Brauer, T. (2016). Maximizing the Adaptive Learning Technology Experience. *Journal of Higher Education Theory & Practice*, 16(4).
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67-72.

- Irfan, M., & D. Darmawan. (2021). Improving Psychological Wellbeing through Emotion Management in Daily Life, *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 179–184.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2023). Building Sustainability Policies Relevant to Local Cultural Values. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 127-132.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Oluwatoyin, F. (2021). The Dynamics of Social Interaction in the Digital Age: Technological Implications for Interpersonal Relationships and Psychosocial Well-Being, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 137 – 142.
- Özkaya, Z. N., Ismail, A. B., & Mardikaningsih, R. (2023). The Managing Role in Creating Cultures of Innovation and Team Creativity. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 153-158.
- Rudolph, C. W., Katz, I., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job Crafting: A Meta-Analysis of Predictive Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Toward a Model of Individual Job Redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job Crafting: Older Workers' Mechanism for Maintaining Person-Job Fit. *Frontiers in Psychology*, 8, 1548.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.