

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KETERAMPILAN DAN KREATIVITAS PADA KARYAWAN
GENERASI Z**

SKRIPSI

Oleh :

**MUHAMMAD EKA ARDIANSYAH
2111011089**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KETERAMPILAN DAN KREATIVITAS KARYAWAN GENERASI Z DI INDUSTRI KREATIF

Oleh

Muhammad Eka Ardiansyah

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku, keterampilan, dan kreativitas karyawan, khususnya Generasi Z yang menjadi tenaga kerja dominan di era digital. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterampilan dan kreativitas karyawan Generasi Z di industri kreatif. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal dan metode survei. Data diperoleh dari 111 responden Generasi Z yang bekerja di subsektor industri kreatif di Kota Bandar Lampung. Instrumen penelitian berupa kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan software SPSS 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterampilan serta kreativitas karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi keterampilan dan kreativitas yang ditunjukkan oleh karyawan Generasi Z.

Kata kunci: budaya organisasi, keterampilan, kreativitas, Generasi Z, industri kreatif

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON SKILLS AND CREATIVITY OF GENERATION Z EMPLOYEES IN THE CREATIVE INDUSTRY

by

Muhammad Eka Ardiansyah

Organizational culture plays an essential role in shaping employee behavior, skills, and creativity, particularly among Generation Z, who dominate today's digital workforce. This study aims to analyze the influence of organizational culture on the skills and creativity of Generation Z employees in the creative industry. The research employed a quantitative approach with a causal design and survey method. Data were collected from 111 Generation Z employees working in creative industry subsectors in Bandar Lampung. A structured questionnaire was used as the research instrument, and the data were analyzed using multiple linear regression with SPSS 24. The results indicate that organizational culture has a positive and significant effect on employee skills and creativity). These findings highlight that a strong organizational culture enhances both skills and creativity among Generation Z employees.

Keywords: *organizational culture, skills, creativity, Generation Z, creative industry*

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KETERAMPILAN
DAN KREATIVITAS KARYAWAN GENERASI Z DI INDUSTRI
KREATIF**

Oleh

Muhammad Eka Ardiansyah
2111011089

Skripsi
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN

Pada

Jurusan Manajemen
Program Studi S1 Manajemen



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

Judul Skripsi

: PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KETERAMPILAN DAN
KREATIVITAS PADA KARYAWAN
GENERASI Z DI INDUSTRI KREATIF

Nama Mahasiswa

: *Muhammad Eka Ardiansyah*

NPM

: 2111011089

Jurusan

: Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis



Dina Safitri

Dr. Ribhan, S.E., M.Si
NIP. 196807082002121003

Dina Safitri, S.E., MIntnIBus
NIP. 199211292020122023

2. Ketua Jurusan Manajemen

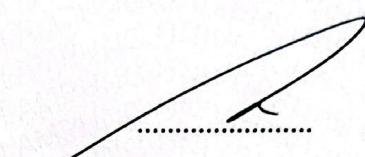
Dr. Ribhan, S.E., M.Si
NIP. 196807082002121003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

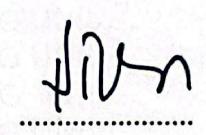
Ketua

: Dr. Ribhan, S.E., M.Si



Sekretaris

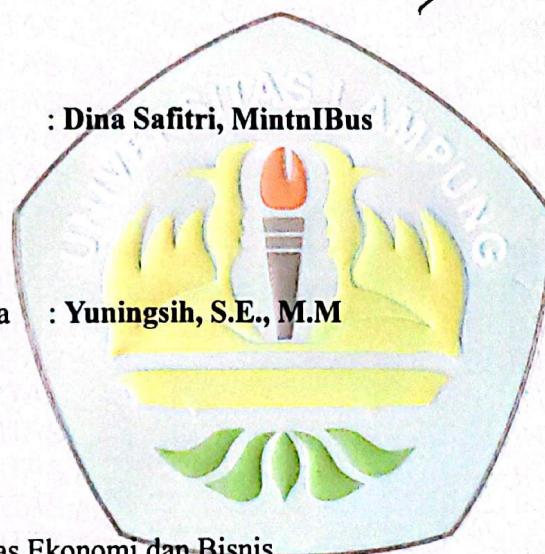
: Dina Safitri, Mintnibus



Penguji Utama

: Yuningsih, S.E., M.M





2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si
NIP. 196606211990031003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 14 November 2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Muhammad Eka Ardiansyah
NPM : 2111011089
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterampilan dan Kreativitas Pada Karyawan Generasi Z di Industri Kreatif

Dengan ini menyatakan penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti aslinya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya akan menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 1 Oktober 2025



Muhammad Eka Ardiansyah

2111011089

RIWAYAT HIDUP

Penulis yang bernama Muhammad Eka Ardiansyah dilahirkan di Bangun Rejo pada tanggal 18 November 2002, sebagai anak pertama dari tiga bersaudara, dari pasangan Bapak Ida Triyono dan Ibu Lilis Bariyanti. Pendidikan yang pernah ditempuh peneliti adalah pada tahun 2015 menyelesaikan Sekolah Dasar di SD Abadi Perkasa, pada tahun 2018 menyelesaikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Abadi Perkasa, dan pada tahun 2021 menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMAS Sugar Group. Kemudian pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung jurusan Manajemen melalui jalur SBMPTN. Penulis mengikuti program pendidikan kepada masyarakat yaitu Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Way Tuba, Kecamatan Gunung Labuhan, Kabupaten Way Kanan selama 40 hari. Selama menjadi mahasiswa penulis mengikuti kegiatan organisasi HMJ Manajemen, EBEC, KSPM, dan UKM Archery Universitas Lampung.

MOTTO

“Tidak ada mimpi yang gagal, yang ada hanyalah mimpi yang tertunda.
Cuma sekiranya kalau teman-teman merasa gagal dalam mencapai mimpi,
Jangan khawatir mimpi-mimpi lain bisa diciptakan”
(Windah Basudara)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan dengan kesanggupannya”
(Qs. Al-Baqarah: 286)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamin,

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, kasih sayang, dan karunia-Nya. Dengan izin-Nya, penulis diberikan kekuatan, kesehatan, dan kesempatan hingga karya sederhana ini dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, teladan mulia yang membimbing umat manusia dari kegelapan menuju cahaya kebenaran dan ilmu pengetahuan.

Karya ini penulis persembahkan dengan penuh kerendahan hati kepada kedua orang tua tercinta. Terima kasih atas doa tanpa henti, cinta tanpa batas, serta pengorbanan yang tak ternilai. Kalian adalah cahaya yang menerangi langkahku dan pelabuhan terbaik dalam setiap perjalanan hidup. Semoga karya kecil ini dapat menjadi balasan sederhana atas segala kasih sayang dan kebaikan yang telah diberikan.

Untuk saudara-saudara tersayang, terima kasih atas dukungan dan perhatian yang tulus, yang senantiasa memberi semangat serta menguatkan dalam menghadapi setiap tantangan. Kalian adalah bagian indah dari perjalanan hidup ini.

Almamaterku tercinta, Universitas Lampung

SANWACANA

Bismillahirrahmaanirrohim

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Employee Voice Behavior Karyawan: Self Efficacy Sebagai Moderator”. Skripsi ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Proses penyelesaian skripsi ini dari awal hingga akhir, penulis memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari semua pihak. Maka pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan arahan, saran serta kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dina Safitri, S.E., M.I.B., selaku pembimbing pendamping atas kesediaannya memberikan waktu, perhatian, pengetahuan, bimbingan, saran, serta kritik dalam proses menyelesaikan skripsi ini. Serta beberapa nasihat yang diberikan kepada penulis, sehingga penulis termotivasi untuk menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.
5. Ibu Faila Shofa, S.E., M.S.M., selaku pembimbing akademik, atas perhatian dan bimbingannya, motivasi, serta kesabaran selama penulis menjalani masa kuliah.

6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmunya dan membimbing penulis selama masa perkuliahan.
7. Bapak dan Ibu Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membantu peneliti dalam segala proses administrasi.
8. Keluarga besarku tercinta terutama Bapak Ida Triyono dan Ibu Lili Bariyanti yang senantiasa dan tak pernah lelah memberikan doa, cinta, kasih sayang, nasihat, dan dukungan baik moral maupun materil kepada penulis hingga saat ini. Tidak banyak kata-kata yang mampu mewakili besarnya rasa syukur dan terima kasih kepada keluarga tercinta. Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat serta kasih sayang dan membala semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis.
9. Adikku tercinta Ardafan Fadli Dwi Kurniawan. Terima kasih atas doa dan kasih sayang yang telah dicurahkan. Semoga kita bisa membahagiakan kedua orang tua kita dengan caranya masing-masing dan dapat menjadi kebanggaan keluarga, dan berguna bagi orang-orang sekitar kita.
10. Partner tercintaku Irma Nur Humaida yang telah menjadi teman selama proses skripsi dan membantu jika ada yang kurang jelas selama penulis dalam proses penyelesaian skripsi.
11. Semua pihak yang telah membantu, memberikan motivasi serta doa kepada penulis. Akhir kata penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, karena penulis hanyalah manusia biasa yang tak luput dari kesalahan. Akan tetapi sedikit harapan semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Atas semua kebaikan dan kasih sayang yang penulis terima hingga saat ini, semoga Allah membala kebaikan kita semua. Panjang umur kebaikan dan hal-hal yang sedang diusahakan.

Bandar Lampung, 30 September 2025
Penulis

Muhammad Eka Ardiansyah

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, MODEL PENELITIAN, dan PENGEMBANGAN HIPOTESIS	6
2.1 Landasan Teori.....	6
2.1.1 Budaya Organisasi	6
2.1.2 Dampak Budaya Organisasi.....	10
2.1.3 Keterampilan Karyawan	11
2.1.4 Dampak Keterampilan Karyawan	14
2.1.5 Kreativitas Karyawan.....	15
2.1.6 Dampak Kreativitas Karyawan	18
2.2 Model Penelitian	19
2.4 Pengembangan Hipotesis	20
2.4.1 Pengaruh Hubungan Budaya Organisasi terhadap Keterampilan Karyawan ..	20
2.4.2 Pengaruh Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan	21
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	24
3.1 Jenis Penelitian.....	24
3.2 Definisi Operasional Variabel	24
3.3 Populasi dan Ukuran Sampel	27
3.3.1 Populasi.....	27
3.3.2 Ukuran Sampel.....	28
3.3.3 Metode Pengambilan Sampel.....	28
3.4 Teknik Pengumpulan Data	29
3.5 Metode Analisis Data.....	29
3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	30
3.5.2 Uji Normalitas.....	31

3.5.3 Uji Signifikansi dengan Nilai t Hitung	31
3.5.4 Uji Hipotesis	31
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	33
4.1 Prosedur Penelitian	33
4.1.1 Karakteristik Responden	34
4.1.2 Analisis Hasil Tabulasi Angket	37
4.3 Instrumen Penelitian	40
4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	40
4.4 Pengujian Normalitas.....	42
4.5 Uji Hipotesis	43
4.6 Pembahasan.....	44
4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterampilan Karyawan Generasi Z ..	44
4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan Generasi Z	46
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	48
5.1 Simpulan	48
5.2 Saran	48
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	49
DAFTAR PUSTAKA	50
LAMPIRAN.....	52

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Generasi Z	34
Tabel 4. 2 Karakteristik Seluruh Responden	36
Tabel 4. 3 Tanggapan Responden terhadap Budaya Organisasi	37
Tabel 4. 4 Tanggapan Responden terhadap Keterampilan	38
Tabel 4. 5 Tanggapan Responden terhadap Kreativitas Karyawan	39
Tabel 4. 6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	41
Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas.....	42
Tabel 4. 8 Hasil Uji Normalitas.....	42
Tabel 4. 9 Analisis Uji t	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian	20
Gambar 2. 2 Model Hipotesis Penelitian	22

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	53
Lampiran 2. Distribusi Karakteristik Responden Generasi Z	57
Lampiran 3. Distribusi Karakteristik Seluruh Responden	57
Lampiran 4. Hasil Kuesioner Variabel Independen	57
Lampiran 5. Hasil Kuesioner Variabel Independen	62
Lampiran 6. Uji validitas dan reliabilitas.....	71
Lampiran 7. Tabel Hasil Uji Bootstrapping.....	75
Lampiran 8. Tabel Anti Image Matrices.....	75
Lampiran 9. Tabel Total Variance Explained.....	84
Lampiran 10, Tabel Hasil Uji Validitas.....	86
Lampiran 11. Tabel Hasil Uji Reliabilitas.....	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era transformasi digital dan inovasi yang pesat, industri kreatif menjadi sektor yang sangat dinamis dan kompetitif. Keberhasilan organisasi dalam sektor ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan untuk terus berinovasi dan mengembangkan keterampilan yang relevan. Salah satu elemen kunci yang mendorong hal tersebut adalah budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan kreativitas (Makumbe, 2022; Cao et al. 2025).

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan membentuk perilaku serta kinerja mereka. Dalam konteks industri kreatif yang menuntut inovasi berkelanjutan, budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan sangat diperlukan untuk mendorong pengembangan keterampilan serta kreativitas karyawan (Tang et al. 2025). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya yang mendukung kebebasan berekspresi, pemberdayaan karyawan, dan keterbukaan terhadap ide-ide baru mampu meningkatkan motivasi intrinsik serta kemampuan inovatif karyawan (Barua et al. 2024; Zhu et al. 2022).

Lingkungan kerja yang semakin kompleks dan berbasis pengetahuan, keterampilan dan kreativitas karyawan menjadi dua elemen fundamental yang menentukan daya saing organisasi. Keterampilan kerja tidak lagi terbatas pada kemampuan teknis semata, tetapi mencakup kompetensi abad ke-21 seperti berpikir kritis, pemecahan masalah, kolaborasi, dan literasi digital (Koehorst et al. 2021). Hal ini sangat penting terutama di sektor-sektor dinamis seperti industri kreatif yang menuntut pembaruan ide dan fleksibilitas tinggi dari setiap individu. Perkembangan teknologi yang pesat dan transformasi digital telah mengubah lanskap kerja secara signifikan, menuntut sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan memiliki keterampilan kerja yang relevan dengan kebutuhan industri modern. Pada hal ini, keterampilan karyawan bukan hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga keterampilan abad ke-21 seperti berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi, dan literasi digital

(Koehorst et al. 2021). Terutama di industri kreatif, karyawan dituntut untuk memiliki kapasitas adaptif tinggi guna memenuhi kebutuhan pasar yang terus berubah dan kompetitif. Keterampilan yang terus berkembang akan memperkuat kapasitas karyawan untuk berinovasi dan menyumbangkan ide-ide baru bagi organisasi. Oleh karena itu, memahami bagaimana budaya organisasi dapat memengaruhi pengembangan keterampilan karyawan, khususnya pada generasi muda di industri kreatif, menjadi urgensi strategis dalam merancang kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung pengembangan individu, pemberdayaan, dan pembelajaran berkelanjutan berperan penting dalam meningkatkan keterampilan karyawan (Tan et al. 2023). Budaya kerja yang menekankan pada inovasi dan kolaborasi memberikan ruang bagi karyawan, khususnya Generasi Z, untuk belajar melalui pengalaman, eksplorasi, dan pelatihan. Organisasi dengan budaya semacam ini, pelatihan tidak hanya menjadi kewajiban administratif, melainkan bagian dari strategi organisasi untuk meningkatkan kapabilitas karyawan secara menyeluruh (Zhu et al. 2022).

Lingkungan kerja yang semakin kompleks dan berbasis pengetahuan, keterampilan dan kreativitas karyawan menjadi dua elemen fundamental yang menentukan daya saing organisasi. Kreativitas karyawan, yang didefinisikan sebagai kemampuan menghasilkan ide-ide baru dan bermanfaat dalam pekerjaan, telah terbukti berkontribusi signifikan terhadap inovasi organisasi (Chaubey et al. 2021). Penelitian menunjukkan bahwa kreativitas tidak muncul secara spontan, tetapi dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi dan kompetensi, serta faktor eksternal seperti dukungan organisasi dan lingkungan kerja (Zhu et al. 2022). Selain itu, pemberdayaan dan kepemimpinan transformatif berperan besar dalam membentuk identitas kreatif karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada perilaku kerja inovatif (Tan et al., 2023). Lingkungan kerja yang memberdayakan juga memungkinkan pengembangan keterampilan melalui eksplorasi dan pembelajaran aktif, yang selanjutnya mendukung proses kreatif.

Generasi Z, yang merupakan kelompok usia produktif terbaru di tempat kerja, memiliki karakteristik unik dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka dikenal sebagai digital native, terbiasa dengan teknologi, dan memiliki ekspektasi tinggi

terhadap fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (Koehorst et al., 2021). Pada industri kreatif, generasi ini memiliki potensi besar dalam mengembangkan ide-ide baru, tetapi juga menuntut pendekatan manajerial yang berbeda, termasuk dalam hal budaya organisasi yang sesuai dengan nilai dan aspirasi mereka.

Chaubey et al. (2021) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan hanya akan efektif jika didukung oleh budaya organisasi yang mendukung kreativitas. Organisasi yang memiliki budaya inovatif, karyawan lebih terdorong untuk mengembangkan keterampilan baru dan mengeksplorasi ide-ide kreatif. Budaya yang kolaboratif dan mendorong otonomi karyawan juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kreativitas dan keterampilan, khususnya pada generasi yang memiliki orientasi tinggi terhadap perkembangan diri (Tan et al. 2023).

Mendukung dari hasil temuan Chaubey, Jia et al. (2024) menemukan bahwa teknologi seperti kecerdasan buatan, dapat meningkatkan kreativitas karyawan jika organisasi memiliki budaya yang adaptif dan mendukung penggunaan teknologi secara kreatif. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai fondasi nilai-nilai, tetapi juga sebagai katalis dalam menghadapi tantangan dan peluang di era digital.

Terdapat kesenjangan dalam literatur mengenai bagaimana budaya organisasi secara spesifik memengaruhi keterampilan dan kreativitas karyawan Generasi Z di industri kreatif, terutama dalam fokus negara berkembang. Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung bersifat umum dan belum mengkaji secara mendalam interaksi antara budaya organisasi dengan karakteristik generasi serta sektor industri yang unik ini (Yesuf et al. 2024). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterampilan dan kreativitas karyawan Generasi Z di industri kreatif.

Sebagai fokus penelitian, industri kreatif dipilih karena berkontribusi signifikan dalam perekonomian global. Sebagai contoh, di Inggris, sektor ini bernilai £125 miliar dan mempekerjakan lebih dari 2,4 juta orang, tumbuh 1,5 kali lebih cepat dibandingkan ekonomi secara keseluruhan (Thomas, 2025). Selain itu, di San Antonio, AS, industri kreatif menghasilkan output ekonomi sebesar \$5,18 miliar

dan menciptakan lebih dari 20,800 pekerjaan (Jones, 2025). Pertumbuhan ini mencerminkan ketergantungan sektor ini pada inovasi dan ide-ide segar untuk tetap kompetitif.

Industri kreatif di Indonesia menjadi sektor yang relevan untuk penelitian ini karena karakteristiknya yang membutuhkan inovasi tinggi dan keberagaman generasi di tempat kerja. Keberagaman ini sering kali memunculkan tantangan dalam penyelarasan nilai, komunikasi, dan gaya kerja. Oleh karena itu, penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap keterampilan dan kreativitas karyawan Generasi Z di industri kreatif Indonesia penting dilakukan untuk menjawab gap penelitian yang ada, sekaligus memberikan kontribusi bagi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di sektor tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi terhadap keterampilan dan kreativitas karyawan generasi Z memberikan wawasan baru yang relevan bagi pengelolaan sumber daya manusia di era modern.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji bagaimana budaya organisasi mempengaruhi keterampilan dan kreativitas karyawan Generasi Z di industri kreatif di Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan dari data dan masalah diatas terdapat hasil terkait keterampilan dan kreativitas dari karyawan Generasi Z, maka peneliti akan meneliti dalam sektor manajerial dengan judul 'Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterampilan dan Kreativitas Pada Karyawan Generasi Z di Industri Kreatif'

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan pada latar belakang, Adapun permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap keterampilan karyawan Generasi Z.
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kreativitas karyawan Generasi Z.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis budaya organisasi terhadap keterampilan karyawan Generasi Z.
2. Menganalisis budaya organisasi terhadap kreativitas karyawan Generasi Z.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penulisan ini adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap keterampilan dan kreativitas, khususnya pada karyawan Generasi Z di industri kreatif. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, serta pengembangan keterampilan dan kreativitas karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merancang dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung pengembangan keterampilan serta kreativitas karyawan Generasi Z. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan performa individu maupun tim.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, MODEL PENELITIAN, dan

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang diterapkan dan dianut oleh anggota suatu organisasi, yang membentuk cara mereka berpikir, berperilaku, dan berinteraksi satu sama lain. Makumbe (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi mencerminkan karakter kolektif sebuah organisasi dan merupakan kekuatan tak kasat mata yang memandu perilaku karyawan dalam jangka panjang. Makumbe (2022) pada studi yang dilakukan di Zimbabwe menggunakan metode kualitatif melalui studi kasus untuk menelaah peran budaya organisasi dalam membentuk perilaku karyawan. Variabel yang dianalisis adalah budaya organisasi sebagai variabel utama dan perilaku karyawan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap pola pikir dan sikap kerja karyawan. Akan tetapi, penelitian ini memiliki kelemahan karena cakupannya terbatas pada organisasi tertentu di Zimbabwe, sehingga temuan mungkin tidak dapat digeneralisasi secara luas. Budaya ini memengaruhi setiap aspek operasional organisasi, mulai dari proses pengambilan keputusan hingga komunikasi internal dan eksternal.

Cao et al. (2025) menjelaskan bahwa budaya organisasi menciptakan kerangka kerja yang menentukan bagaimana suatu organisasi merespons perubahan dan inovasi. Pada transformasi digital dan inovasi produk, budaya organisasi dapat memperkuat atau menghambat adopsi teknologi dan ide-ide baru. Ketika budaya mendukung pembelajaran, keterbukaan terhadap perubahan, dan kolaborasi, organisasi cenderung lebih adaptif dan inovatif. Studi yang dilakukan di Tiongkok menggunakan metode survei kuantitatif untuk menganalisis peran budaya organisasi dalam mendukung transformasi digital dan inovasi produk. Variabel utama yang diteliti meliputi budaya organisasi sebagai variabel independen, serta adopsi teknologi dan inovasi produk sebagai variabel dependen. Hasil studi

menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan kolaborasi secara signifikan meningkatkan keberhasilan transformasi digital. Studi ini memiliki potensi kelemahan pada aspek generalisasi, karena studi hanya berfokus pada organisasi di Tiongkok sehingga penerapan hasil mungkin berbeda pada konteks negara atau sektor industri lain.

Tang et al. (2025) menekankan bahwa budaya organisasi juga berkaitan erat dengan persepsi keadilan dan identitas karyawan dalam organisasi. Nilai-nilai seperti kepercayaan, keadilan, dan partisipasi dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional dan kognitif, sehingga meningkatkan kontribusi mereka terhadap kreativitas dan kinerja. Studi yang dilakukan di Amerika Serikat menggunakan metode survei kuantitatif dengan melibatkan sejumlah perusahaan dari berbagai sektor industri. Variabel yang diteliti mencakup persepsi keadilan dan identitas karyawan sebagai variabel independen, serta keterlibatan emosional dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Hasil studi menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi keadilan, identitas organisasi, dan peningkatan keterlibatan karyawan. Keterbatasan penelitian ini adalah fokusnya pada sampel perusahaan di Amerika Serikat, sehingga generalisasi ke konteks budaya lain perlu diuji lebih lanjut.

Koehorst et al. (2021) menambahkan bahwa budaya organisasi dianggap sebagai salah satu faktor penentu utama dalam mengembangkan keterampilan abad ke-21 di tempat kerja, karena budaya organisasi membentuk lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pemberdayaan karyawan. Studi yang dilakukan di Belanda menggunakan metode penelitian survei kuantitatif dengan melibatkan perusahaan dari sektor pendidikan dan bisnis. Variabel utama yang diteliti adalah budaya organisasi sebagai variabel independen, serta keterampilan abad ke-21 karyawan sebagai variabel dependen. Hasil studi menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kolaboratif dan berorientasi pada pembelajaran berpengaruh signifikan dalam meningkatkan keterampilan karyawan, khususnya keterampilan komunikasi, kolaborasi, dan pemecahan masalah. Meskipun demikian, studi ini memiliki keterbatasan karena berfokus pada organisasi di Belanda, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut untuk memastikan relevansinya pada negara dan sektor industri lain.

Pada bagian ini penulis akan membagi beberapa tema yang mencakup tipe-tipe budaya organisasi, faktor-faktor budaya organisasi, dimensi budaya organisasi, serta kajian penelitian terdahulu.

Hasil dari literatur berdasarkan kajian Cameron et al, (2011), membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe, yaitu:

1) **Clan**, budaya yang menekankan suasana layaknya keluarga, kepedulian terhadap anggota, kerja sama, dan pengembangan personel. Organisasi dengan budaya klan mendorong partisipasi, loyalitas, dan komitmen sosial. 2) **Adhocracy**, budaya yang mengutamakan inovasi, kreativitas, dan pengambilan risiko. Organisasi bertipe ini bersifat fleksibel, dinamis, dan fokus pada eksplorasi peluang baru. 3) **Market**, budaya yang berorientasi pada hasil, kompetisi, dan pencapaian target. Penekanan utamanya pada efisiensi, produktivitas, dan posisi kompetitif di pasar. 4) **Hierarchy**, budaya yang menekankan struktur, kontrol, prosedur, dan stabilitas operasional. Organisasi bertipe ini mengutamakan kepatuhan terhadap aturan dan keandalan proses.

Dari penjelasan tersebut, mengisyaratkan budaya organisasi ternyata lebih banyak dibentuk dari dalam dirinya sendiri. Strategi yang dijalankan perusahaan serta kompetensi inti yang dimiliki karyawan menjadi fondasi yang secara konsisten menata arah budaya organisasi. Sebaliknya, faktor eksternal seperti tekanan pasar atau derasnya perubahan teknologi justru tidak sekuat yang sering dibayangkan dalam memengaruhi konfigurasi budaya tersebut (Gregory et al. 2009; Hartnell et al. 2011).

1) **Faktor internal (intrinsik)**: strategi organisasi dan kompetensi inti menjadi prediktor yang konsisten terhadap tipe budaya. Misalnya, strategi berorientasi biaya dan inovasi proses cenderung muncul bersamaan dengan ciri budaya Hierarchy; orientasi pesaing dan strategi prospector lebih relevan dengan budaya Market; sementara organisasi yang menempatkan makna kerja dan percepatan perubahan cenderung memunculkan karakter *clan* atau *adhocracy*. 2) **Faktor eksternal (ekstrinsik)**: kondisi lingkungan seperti tekanan pasar atau perubahan teknologi kerap diasumsikan memengaruhi budaya. Akan tetapi, temuan empiris

menunjukkan bahwa hubungan antara variabel lingkungan dan tipe budaya sering kali lebih lemah dan inkonsisten dibanding hubungan dengan faktor internal.

Assens-Serra et al. (2021) mengungkap sebuah gambaran menarik tentang bagaimana budaya organisasi terbentuk. Dari hasil analisis, tampak jelas bahwa faktor internal seperti strategi yang dijalankan organisasi serta kompetensi yang dimiliki memainkan peran utama dalam menentukan arah dan konfigurasi tipe budaya organisasi. Sebaliknya, faktor eksternal justru hampir tidak memberikan pengaruh berarti. Temuan ini seolah menunjukkan bahwa jati diri sebuah organisasi lebih banyak lahir dari dalam dirinya sendiri, bukan dari tekanan atau perubahan lingkungan di sekitarnya. Meski demikian, penelitian ini juga memiliki keterbatasan, sebab dilakukan hanya di Spanyol. Oleh karena itu, hasil yang diperoleh mungkin akan menampilkan cerita berbeda apabila diterapkan pada negara lain atau sektor industri yang memiliki dinamika tersendiri.

Pemikiran akademik membagi konstruk berbeda-beda. Tang et al. (2025), membagi dimensi budaya organisasi dibagi menjadi 3 dimensi yaitu:

1) *Organizational fairness*, mencerminkan keadilan yang meningkatkan integritas organisasi dan memperkuat ikatan emosional karyawan. **2) *Organizational identity***, menegaskan pentingnya kesesuaian antara nilai organisasi dengan nilai pribadi karyawan sehingga menumbuhkan rasa memiliki. **3) *Employee empowerment*** menekankan pemberian kepercayaan dan kebebasan dalam pengambilan keputusan yang dapat meningkatkan partisipasi serta ide-ide kreatif.

Studi ini menggunakan instrumen kuesioner dengan sejumlah item pertanyaan yang mewakili setiap dimensi, di mana setiap konstruk diukur melalui empat hingga lima butir pertanyaan, sehingga total kuesioner untuk dimensi budaya organisasi berjumlah 18 butir pertanyaan. Alasan pemilihan dimensi ini adalah karena ketiganya dianggap paling relevan dalam menggambarkan budaya organisasi modern yang mendorong keterlibatan karyawan.

Tang et al. (2025) menunjukkan hasil bahwa ketiga dimensi tersebut memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan, terutama ketika diperkuat oleh praktik tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).

Pada penelitian ilmiah, terhadap studi-studi sebelumnya berfungsi untuk membantu peneliti memahami perkembangan suatu bidang, mengenali metode yang telah diterapkan, serta menilai keunggulan dan keterbatasan dari penelitian terdahulu.

Sebagai kajian penelitian terdahulu yang diambil dari Ahmad Hamkar et al. (2024) pada studi yang dilakukan di Afghanistan dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Dasar teori yang digunakan adalah teori budaya organisasi Cameron & Quinn yang menjelaskan bahwa dimensi budaya tertentu (*clan, adhocracy, market, dan hierarchy*) memiliki pengaruh berbeda terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan elemen penting yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan, bahkan beberapa dimensi terbukti lebih dominan dibandingkan lainnya.

2.1.2 Dampak Budaya Organisasi

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan kepuasan kerja, keterlibatan, dan kreativitas karyawan. Tang et al. (2025) menunjukkan bahwa budaya yang mendukung keadilan organisasi, pemberdayaan, dan identitas karyawan dapat secara signifikan meningkatkan kreativitas mereka. Hal ini terjadi karena karyawan merasa lebih dihargai, didukung, dan memiliki ruang untuk berekspresi secara profesional.

Makumbe (2022) menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh besar terhadap motivasi intrinsik dan produktivitas karyawan. Studi pada akademisi di Zimbabwe, ditemukan bahwa budaya yang positif meningkatkan moral karyawan, keinginan untuk bekerja lebih keras, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sebaliknya, budaya yang otoriter atau tidak transparan menciptakan kecemasan dan resistensi terhadap perubahan.

Zhu et al. (2022) menambahkan bahwa budaya yang inklusif dan mendukung pembelajaran dapat meningkatkan '*person–organization fit*', yang berarti bahwa nilai-nilai pribadi karyawan sejalan dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian ini memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan, sekaligus mendorong perilaku inovatif.

Cao et al. (2025) dalam literatur menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif sangat penting untuk mendorong digitalisasi dan inovasi produk pada

transformasi digital. Budaya yang mendukung risiko dan kolaborasi lintas fungsi akan memfasilitasi adopsi teknologi baru dan meningkatkan kapabilitas organisasi dalam bersaing.

2.1.3 Keterampilan Karyawan

Keterampilan karyawan merujuk pada serangkaian kompetensi dan kapabilitas individu yang memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas pekerjaan secara efektif dan efisien. Keterampilan ini mencakup aspek teknis (hard skills) maupun non-teknis seperti kemampuan interpersonal, komunikasi, pemecahan masalah, dan berpikir kritis (Koehorst et al. 2021). Organisasi modern saat ini, keterampilan yang adaptif, seperti kemampuan menggunakan teknologi digital dan kemampuan berinovasi, menjadi semakin penting.

Koehorst et al. (2021), melalui studi yang dilakukan di Belanda dengan menggunakan metode survei kuantitatif pada sektor pendidikan tinggi, menemukan bahwa keterampilan abad ke-21 yang meliputi literasi digital, kolaborasi, dan pembelajaran sepanjang hayat berperan signifikan dalam menentukan keberhasilan karyawan. Variabel yang diteliti adalah keterampilan digital, keterampilan kolaboratif, serta hubungan keduanya dengan kinerja dan inovasi individu. Hasil studi menunjukkan bahwa keterampilan digital dan kolaborasi secara positif memengaruhi kapasitas inovasi karyawan, meskipun kelemahan riset ini adalah keterbatasan sampel yang hanya berfokus pada sektor pendidikan tinggi sehingga sulit digeneralisasi ke sektor industri lainnya.

Chaubey et al. (2021) yang melakukan studi di India menggunakan pendekatan eksperimental menemukan bahwa pelatihan kerja secara langsung meningkatkan keterampilan dan kreativitas karyawan, sehingga berimplikasi positif pada kemampuan organisasi untuk berinovasi. Penelitian ini menguji variabel pelatihan kerja, keterampilan, dan kreativitas, dengan hasil bahwa pengembangan keterampilan tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga membentuk iklim inovatif. Keterbatasan penelitian ini adalah faktor budaya organisasi dan lingkungan eksternal tidak dijadikan variabel kontrol sehingga masih membuka ruang untuk kritik.

Secara keseluruhan, keterampilan karyawan tidak bersifat statis. Mereka harus terus dikembangkan agar dapat menghadapi tantangan kompleks dan beradaptasi dengan

dinamika kerja yang terus berubah. Keterampilan yang tinggi juga memungkinkan karyawan untuk melakukan *job crafting*, yakni penyesuaian tugas pekerjaan secara proaktif, yang pada akhirnya mendorong kinerja dan kepuasan kerja (Zhu et al., 2022).

Pada bagian ini penulis akan membagi beberapa tema yang mencakup tipe-tipe keterampilan karyawan, faktor-faktor keterampilan karyawan, dimensi keterampilan karyawan, serta kajian penelitian terdahulu.

Hasil dari literatur berdasarkan kajian Carayannis et al. (2021), keterampilan karyawan di era digital dapat dikategorikan menjadi tiga tipe utama:

1) Hard skills Kompetensi teknis spesifik yang terkait dengan pekerjaan, misalnya kemampuan menggunakan perangkat lunak, keterampilan analisis data, atau penguasaan bahasa asing. **2) Soft skills** Kompetensi non-teknis yang berhubungan dengan kepribadian, komunikasi, kepemimpinan, kerja sama tim, empati, serta kemampuan beradaptasi. **3) Digital skills** Kemampuan yang berkaitan dengan literasi digital, pemanfaatan teknologi informasi, dan keterampilan bekerja dalam lingkungan berbasis teknologi.

Selaras dengan tipe keterampilan yang dijelaskan ,berdasarkan kajian Carayannis et al. (2021), beberapa faktor yang memengaruhi perkembangan keterampilan karyawan meliputi:

- 1. Pendidikan dan pelatihan**, Proses pembelajaran formal maupun non-formal berkontribusi langsung terhadap peningkatan keterampilan teknis dan non-teknis.
- 2. Budaya organisasi**, Lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan mendorong peningkatan keterampilan.
- 3. Kepemimpinan**, Gaya kepemimpinan yang memberdayakan dan memberi ruang eksplorasi memperkuat keterampilan karyawan.
- 4. Teknologi**, Akses terhadap teknologi terbaru serta adopsi digital memacu pengembangan keterampilan baru, terutama digital skills.
- 5. Motivasi pengembangan diri**. Dorongan intrinsik untuk belajar serta orientasi karier individu sangat menentukan keberlanjutan peningkatan keterampilan.

Carayannis et al. (2021) studi yang dilakukan di beberapa organisasi di Eropa dengan menggunakan metode survei kuantitatif untuk menilai peran praktik sumber

daya manusia dalam meningkatkan keterampilan karyawan di era transformasi digital. Variabel yang diteliti meliputi keterampilan karyawan (*hard skills*, *soft skills*, dan *digital skills*) sebagai variabel utama, dengan faktor prediktor berupa praktik manajemen SDM, adopsi teknologi, serta budaya pembelajaran organisasi. Studi menunjukkan bahwa praktik SDM yang inovatif dan penerapan teknologi digital secara konsisten memperkuat pengembangan keterampilan karyawan. Studi ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada konteks organisasi tertentu di Eropa sehingga generalisasi ke sektor atau wilayah lain masih memerlukan kajian lebih lanjut.

Pemikiran akademik membagi konstruk berbeda-beda. Mangkunegara (2014), membagi dimensi keterampilan karyawan dibagi menjadi 3 dimensi yaitu:

1) kuantitas kerja. berapa banyak tugas yang bisa diselesaikan oleh seorang karyawan dalam waktu yang telah ditentukan. **2) kualitas kerja sama.** seorang karyawan merujuk pada kemampuan teknis dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Semakin baik kualitas kerja seorang karyawan, maka tingkat keterampilannya juga akan semakin tinggi. **3) ketepatan waktu.** jika seorang karyawan dapat memaksimalkan waktu penggerjaan tugasnya dan tetap melakukan aktivitas lainnya, hal ini dapat memengaruhi keterampilannya. Apabila karyawan tersebut dapat mencapai target ketepatan waktu yang baik dalam kinerjanya, maka hal tersebut juga akan berdampak positif pada keterampilannya.

Mangkunegara, (2014) mengadaptasi indikator dimensi keterampilan karyawan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 13 butir pertanyaan. Alasan pemilihan dimensi keterampilan dari Mangkunegara adalah karena indikator yang digunakan bersifat fundamental dan aplikatif dalam menilai kinerja nyata karyawan di berbagai sektor. Model ini telah banyak diterapkan dalam penelitian di Indonesia sehingga terbukti memiliki validitas yang baik untuk menggambarkan tingkat keterampilan karyawan dalam konteks organisasi. Selain itu, indikator ini relevan dengan karakteristik industri kreatif.

Pada penelitian ilmiah, terhadap studi-studi sebelumnya berfungsi untuk membantu peneliti memahami perkembangan suatu bidang, mengenali metode yang telah diterapkan, serta menilai keunggulan dan keterbatasan dari penelitian terdahulu.

Sebagai kajian penelitian terdahulu yang diambil dari Carungay Abas (2016), pada studinya yang dilakukan di Filipina meneliti kompetensi lulusan terhadap keterampilan kerja dengan metode survei. Dasar teori yang digunakan adalah *human capital theory* dan konsep *employability skills* yang membagi keterampilan kerja ke dalam tiga kategori: keterampilan dasar (komunikasi, manajemen informasi, pemecahan masalah), keterampilan manajemen pribadi (sikap positif, kemampuan beradaptasi, pembelajaran berkelanjutan), serta keterampilan kerja tim (kolaborasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tersebut mampu meningkatkan kinerja kontekstual karyawan di dunia kerja.

2.1.4 Dampak Keterampilan Karyawan

Keterampilan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap performa individu dan organisasi. Chaubey et al. (2021), keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan berdampak langsung pada peningkatan kreativitas karyawan, yang pada gilirannya mendorong inovasi organisasi. Ketika karyawan memiliki keterampilan yang relevan, mereka lebih mampu menghasilkan solusi kreatif terhadap permasalahan kerja.

Sejalan dengan pendapat dari Chaubey, pelatihan inovatif yang berfokus pada pengembangan keterampilan kreatif terbukti memperkuat identitas peran kreatif karyawan, sehingga meningkatkan perilaku kerja inovatif (Tan et al. 2023). Ini menunjukkan bahwa keterampilan menjadi jembatan antara potensi individu dan kontribusi nyata dalam bentuk inovasi.

Yesuf et al. (2024) juga menemukan bahwa keterampilan menjadi prediktor utama dari kreativitas karyawan yang dimediasi oleh motivasi organisasi untuk berinovasi. Artinya, keterampilan bukan hanya memengaruhi output individu, tetapi juga mendorong terciptanya iklim organisasi yang inovatif.

Selain itu, dalam digitalisasi, keterampilan karyawan dalam menggunakan teknologi digital sangat menentukan kelancaran transformasi digital organisasi (Cao et al. 2025). Karyawan yang memiliki keterampilan digital mampu beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja baru, sehingga meningkatkan efisiensi serta efektivitas kerja.

Secara keseluruhan, keterampilan karyawan tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga pada budaya organisasi, kreativitas, dan keberhasilan inovasi secara keseluruhan. Dengan demikian, investasi organisasi dalam pengembangan keterampilan merupakan strategi jangka panjang yang penting.

2.1.5 Kreativitas Karyawan

Penyelesaian tugas dan pemecahan masalah dalam aktivitas organisasi memerlukan kreativitas dari karyawan untuk menghasilkan ide, saran, tindakan inovatif, dan bernilai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pada situasi yang penuh dengan ketidakpastian dan risiko, karyawan dituntut untuk bersedia kreatif dengan mengkontribusikan emosi, perhatian, dan ketekunannya untuk menghadapi dinamika perusahaan (Wang et al. 2021).

Kreativitas merupakan kapasitas untuk menghasilkan ide-ide baru yang berguna untuk memecahkan masalah (Huges et al. 2018). Kreativitas karyawan juga mengandung aspek inovasi yang merupakan realisasi ide-ide baru untuk diterapkan atau diimplementasikan. Karyawan yang mampu berpikir inovatif merupakan karyawan yang memiliki pemikiran untuk ide, konsep, atau metode baru guna pembaruan dalam bekerja. Selain itu, karyawan yang inovatif akan memiliki fleksibilitas, yaitu kemampuan beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda dengan berbagai individu, kelompok, maupun lingkungan.

Wang, et al. (2021) studi yang dilakukan di China menggunakan metode survei kuantitatif pada sejumlah organisasi bisnis, meneliti hubungan antara kreativitas karyawan, dukungan organisasi, dan iklim inovatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan kreativitas karyawan, terutama ketika karyawan menghadapi ketidakpastian lingkungan kerja. Kreativitas dalam studi ini diposisikan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor organisasi dengan inovasi. Namun, riset ini memiliki keterbatasan karena data hanya diambil dari organisasi di Tiongkok, sehingga generalisasi ke sektor atau negara lain memerlukan penelitian tambahan dengan cakupan lebih luas.

Pada bagian ini penulis akan membagi beberapa tema yang mencakup tipe-tipe kreativitas karyawan, faktor-faktor kreativitas karyawan, dimensi kreativitas karyawan, serta kajian penelitian terdahulu.

Hasil dari literatur berdasarkan kajian Amabile et al. (2021), kreativitas karyawan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe berikut:

1) Kreativitas incremental, Menghasilkan ide atau solusi yang menyempurnakan, memperbaiki, atau memodifikasi praktik yang sudah ada. **2) Kreativitas radikal**, Melahirkan ide-ide yang benar-benar baru dan berpotensi mengubah model bisnis, produk, atau proses secara mendasar. **3) Kreativitas individual**, Kemampuan menghasilkan ide kreatif yang muncul dari upaya, pengalaman, dan pengetahuan individu. **4) Kreativitas kolektif**, Ide-ide kreatif yang lahir dari interaksi, kolaborasi, dan pertukaran pengetahuan antaranggota tim atau organisasi.

Hasil dari literatur berdasarkan model *componenital theory of creativity* yang diperbarui (Amabile et al, 2021). Faktor-faktor yang memengaruhi kreativitas meliputi:

1) Aspek individu, Termasuk keahlian, keterampilan berpikir kreatif, motivasi intrinsik, serta kepribadian yang terbuka terhadap pengalaman. **2) Aspek organisasi/ sosial**, Dukungan dari atasan, iklim kerja yang kolaboratif, budaya organisasi yang terbuka terhadap ide baru, serta adanya otonomi dalam bekerja. **3) Aspek kontekstual**, Sumber daya yang tersedia, teknologi pendukung, serta struktur insentif yang memacu inovasi. **4) Aspek emosional**, Suasana hati positif, rasa ingin tahu, dan resiliensi terbukti meningkatkan probabilitas munculnya ide kreatif. Lingkungan yang mendukung eksplorasi ide, penghargaan terhadap gagasan baru, dan pemberian otonomi kerja terbukti mendorong peningkatan kreativitas.

Dari model faktor-faktor kreativitas karyawan yang sudah di perbarui, Amabile et al. (2021) meneliti kreativitas karyawan melalui pengembangan model dinamis *componenital theory of creativity*. Penelitian ini berbasis studi konseptual dan analisis temuan empiris dari berbagai organisasi internasional. Variabel yang menjadi fokus utama adalah kreativitas dan inovasi, dengan penekanan pada hubungan antara faktor individu, organisasi, kontekstual, dan psikologis dalam memengaruhi munculnya kreativitas di tempat kerja. Studi ini menunjukkan bahwa

motivasi intrinsik, dukungan organisasi, dan iklim kerja yang terbuka sangat berpengaruh terhadap peningkatan kreativitas. Potensi kelemahan penelitian ini terletak pada sifatnya yang konseptual dan berbasis literatur, sehingga penerapannya memerlukan pengujian empiris lanjutan di sektor atau wilayah tertentu untuk memperkuat validitas model.

Pemikiran akademik membagi konstruk berbeda-beda. Ngo et al. (2020), membagi dimensi kreativitas karyawan dibagi menjadi 4 dimensi yaitu:

1) Kelancaran berpikir. Kelancaran berpikir merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan gagasan yang bersumber dari hasil pemikiran seseorang dalam waktu yang cepat. Di mana kemampuan berpikir ini lebih menekankan pada kuantitas dan bukan kualitas. **2) Keluwesan berpikir.** Keluwesan berpikir ini merupakan suatu kemampuan untuk menghasilkan sejumlah gagasan, jawaban atau pertanyaan yang bermacam-macam, dan melihat suatu persoalan dari berbagai sudut pandang, mencari cara lain atau jalan yang berbeda-beda, serta bisa memakai bermacam-macam model pendekatan atau cara berpikir. Seseorang yang memiliki sifat kreatif adalah orang yang cara berpikirnya luwes. Di mana orang tersebut akan dengan mudah menerima sesuatu hal yang baru. **3) Elaborasi.** Elaborasi ini merupakan suatu kemampuan dalam mengembangkan ide dan menambahkan serta mengidentifikasi secara jeli suatu objek, ide atau kondisi sehingga menjadi lebih menarik. **4) Originalitas.** Originalitas mencangkup kemampuan untuk menghasilkan ide-ide atau pendapat unik atau kemampuan untuk mencetuskan gagasan yang bersifat orisinil.

Setiap butir pertanyaan diukur menggunakan kuesioner yang terdiri dari 8 butir disusun untuk menggali sejauh mana karyawan mampu menghasilkan ide dalam jumlah banyak, pemilihan dimensi kreativitas dari Ngo et al. (2020) didasarkan pada alasan bahwa model ini memberikan cakupan indikator yang komprehensif, mencerminkan aspek kuantitas dan kualitas ide kreatif, serta telah diuji secara empiris pada berbagai penelitian dalam organisasi modern. Oleh karena itu, dimensi ini dianggap tepat untuk menilai kreativitas karyawan di industri kreatif yang menuntut inovasi, fleksibilitas, dan kemampuan adaptasi yang tinggi.

Dengan memahami keempat dimensi tersebut secara terpadu, organisasi dapat merancang strategi manajerial yang lebih efektif untuk meningkatkan daya saing di

era industri kreatif. Budaya yang adaptif, keterampilan yang relevan, serta kreativitas yang terjaga merupakan kombinasi penting yang mendukung keberhasilan organisasi.

Pada penelitian ilmiah, terhadap studi-studi sebelumnya berfungsi untuk membantu peneliti memahami perkembangan suatu bidang, mengenali metode yang telah diterapkan, serta menilai keunggulan dan keterbatasan dari penelitian terdahulu.

Sebagai kajian penelitian terdahulu yang diambil dari Jones, et al. 2020 berfokus pada para bankir di Sudan. Dengan menggunakan instrumen kuesioner sebagai alat penelitian, studi ini menemukan adanya hubungan kompleks antara budaya organisasi dan perilaku kreatif. Dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kreativitas organisasi yang menekankan bahwa budaya organisasi dapat menjadi faktor pendorong atau penghambat kreativitas karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbaikan dalam budaya organisasi diperlukan untuk menumbuhkan kreativitas, serta menekankan pentingnya penelitian lanjutan di berbagai konteks untuk memperluas temuan.

Selaras dengan hasil penemuan dari Jones et al, McCarthy M. (2019) melakukan di Amerika Serikat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis literatur untuk membangun kerangka teoretis. Dasar teori yang digunakan adalah teori proses kreativitas serta konsep kognisi, motivasi, dan atribusi yang memengaruhi kreativitas. Hasil penelitian menjelaskan bahwa perbedaan budaya dapat memengaruhi motivasi dan regulasi individu dalam melalui tahapan proses kreatif, sehingga menghasilkan variasi kualitas hasil kreativitas antar budaya.

2.1.6 Dampak Kreativitas Karyawan

Penelitian kuantitatif di berbagai organisasi menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara tingkat kreativitas karyawan dengan kinerja yang mereka nilai sendiri maupun penilaian kinerja objektif (Jawwad et al. 2023). Misalnya, studi oleh Jawwad et al. (2023) di organisasi Bangladesh menemukan bahwa karyawan yang menilai diri mereka lebih kreatif juga menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas tidak hanya mempengaruhi persepsi diri, tetapi juga berdampak pada hasil kinerja nyata dalam organisasi.

Kreativitas karyawan merupakan sumber utama inovasi organisasi yang berkontribusi pada pengembangan produk, layanan, dan proses bisnis baru (Amabile et.al 2016). Inovasi ini pada gilirannya mendukung pertumbuhan bisnis dan keunggulan kompetitif (Ferreira et al. 2020). Sebagai contoh, Liu et al. (2017) menegaskan bahwa sistem sumber daya manusia yang mendukung kreativitas karyawan secara langsung meningkatkan inovasi perusahaan dan adaptasi terhadap perubahan pasar.

2.2 Model Penelitian

Berdasarkan Berdasarkan landasan teori, kajian penelitian terdahulu, serta perumusan masalah yang telah dijabarkan, penelitian ini menyusun kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan antarvariabel. Dalam penelitian ini, variabel independen adalah Budaya Organisasi (X1), sedangkan variabel dependen terdiri atas Keterampilan Karyawan (Y1) dan Kreativitas Karyawan (Y2).

Budaya organisasi berperan sebagai landasan yang membentuk nilai, norma, serta perilaku individu dalam organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan keterampilan karyawan, baik dari sisi teknis maupun non-teknis, serta mendorong perilaku inovatif yang menjadi dasar terciptanya kreativitas (Cameron et al. 2011; Hartnell et al. 2011). Dengan demikian, budaya organisasi dipandang tidak hanya berpengaruh langsung pada penguasaan keterampilan, tetapi juga mampu menstimulasi lahirnya ide-ide baru dan pemecahan masalah secara kreatif.

Kerangka penelitian ini menggambarkan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterampilan dan kreativitas yang ditunjukkan oleh karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Gregory et al. (2009) dan Hartnell et al. (2011) yang menegaskan bahwa dimensi budaya organisasi berhubungan signifikan dengan peningkatan efektivitas individu dan organisasi. Oleh karena itu, model penelitian ini dirancang untuk menguji sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap keterampilan dan kreativitas karyawan dalam konteks industri kreatif.

Gambar 2. 1 Model Penelitian



2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan salah satu komponen penting dalam penelitian yang berfungsi sebagai pernyataan sementara mengenai hubungan antara variabel variabel yang akan diteliti. Sekaran dan Bougie (2016) mendefinisikan hipotesis sebagai pernyataan sementara yang dapat diuji, yang memprediksi apa yang ditemukan dalam data empiris. hipotesis diturunkan dari teori yang menjadi dasar model konseptual dan seringkali bersifat relasional. Searah dengan itu, hipotesis dapat didefinisikan sebagai hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Dengan menguji hipotesis dan mengkonfirmasi hubungan dugaan, diharapkan dapat ditemukan solusi untuk memperbaiki masalah yang dihadapi.

2.4.1 Pengaruh Hubungan Budaya Organisasi terhadap Keterampilan Karyawan

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka berpikir, berperilaku, serta berinteraksi dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan keterampilan karyawan melalui pelatihan, komunikasi yang efektif, dan pemberdayaan.

Gustshella et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Pada penelitian tersebut,

budaya organisasi yang mendukung pelatihan dan pengembangan karyawan berkontribusi pada peningkatan keterampilan mereka. Hal ini sejalan dengan temuan Putra dan Nasution (2023), yang menemukan bahwa budaya organisasi yang positif meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya mendorong pengembangan keterampilan mereka.

Hasan et al. (2025) menyoroti peran budaya organisasi dalam mendukung transformasi digital dan praktik akuntansi modern di perusahaan kecil dan menengah di Yordania. Budaya organisasi yang adaptif dan inovatif memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru yang diperlukan dalam menghadapi perubahan teknologi dan proses bisnis.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan pemberdayaan karyawan berperan penting dalam pengembangan keterampilan mereka. Budaya semacam ini menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk terus belajar, beradaptasi dengan perubahan, dan meningkatkan kompetensi mereka.

2.4.2 Pengaruh Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk perilaku dan sikap anggota organisasi. Budaya ini berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong atau menghambat kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan, yang mencakup kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi inovatif, sangat dipengaruhi oleh iklim budaya organisasi yang mendukung.

Ahmed (2023) mengidentifikasi bahwa tipe budaya organisasi seperti budaya pasar, klan, dan adhocracy memiliki hubungan positif dengan kreativitas karyawan. Budaya adhocracy, misalnya, yang menekankan fleksibilitas dan inovasi, memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dan mengambil risiko dalam menciptakan ide-ide baru. Sebaliknya, budaya hierarki yang kaku cenderung menghambat kreativitas karena kurangnya kebebasan dan dukungan terhadap inisiatif individu.

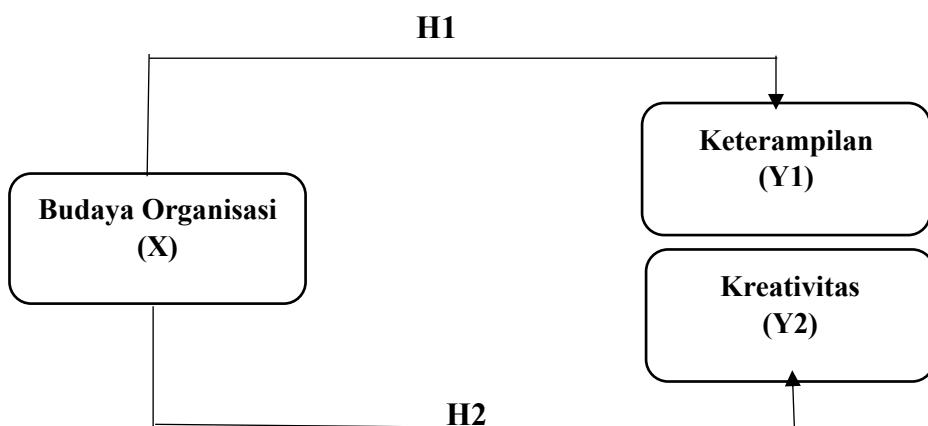
Mendukung dari temuan Ahmed, Sumiyati et al. (2025) menemukan bahwa budaya organisasi yang positif, bersama dengan kecerdasan emosional, secara signifikan meningkatkan kreativitas karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, terbuka terhadap ide-ide baru, dan menghargai kontribusi individu menciptakan suasana yang kondusif bagi pengembangan kreativitas.

Makumbe (2022) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendorong kolaborasi, pembelajaran, dan inovasi berkontribusi pada peningkatan kreativitas karyawan. Budaya semacam ini menciptakan rasa aman secara psikologis, di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide tanpa takut akan penolakan atau hukuman.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang mendukung, fleksibel, dan inovatif berperan penting dalam mendorong kreativitas karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan dan memelihara budaya yang menekankan nilai-nilai tersebut untuk meningkatkan kapasitas inovatif karyawan.

Dari penjelasan di atas, maka dapat digambarkan hubungan tersebut dalam hubungan hipotesis dengan gambar sebagai berikut:

Gambar 2. 2 Model Hipotesis Penelitian



Berdasarkan model penelitian pada Gambar 2.2, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterampilan karyawan.

Hipotesis ini didasarkan pada pandangan bahwa budaya organisasi yang kuat menciptakan sistem nilai dan norma yang mendorong pengembangan sumber daya manusia melalui pembelajaran, kerja sama, dan peningkatan kompetensi. Cameron et al. (2011) menjelaskan bahwa tipe budaya organisasi seperti *clan* dan *adhocracy* mampu menumbuhkan partisipasi, keterlibatan, serta pengembangan keterampilan karyawan.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

Dasar teoritis hipotesis ini berangkat dari pandangan bahwa budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi dan kolaborasi dapat mendorong perilaku kreatif karyawan. Hartnell et al. (2011) melalui studi meta-analitik menegaskan bahwa budaya yang menekankan inovasi berhubungan erat dengan munculnya ide-ide baru dan kreativitas. Gregory et al. (2009) juga menemukan bahwa organisasi dengan nilai kolaboratif dan fleksibilitas tinggi lebih mampu menghasilkan inovasi dibandingkan organisasi yang hanya berorientasi pada kontrol. Dengan demikian, semakin mendukung budaya organisasi, semakin tinggi pula tingkat kreativitas karyawan dalam menghasilkan solusi baru yang bermanfaat bagi organisasi.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal dengan teknik kuantitatif dan menggunakan desain penelitian *cross-sectional*. Sekaran & Bougie (2019) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai metode ilmiah yang datanya berbentuk angka atau bilangan yang dapat diproses dan di analisis dengan menggunakan sistematika matematika dan statistika. Penelitian kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat sehingga terdapat variabel dependen dan variabel independen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap keterampilan dan kreativitas karyawan Generasi Z.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Dari penjelasan sub bab sebelumnya mengenai konseptual variabel maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen. Budaya organisasi diposisikan sebagai variabel independen atau variabel bebas. Sejalan dengan pendapat Sekaran dan Bougie (2016), variabel independen merupakan faktor yang memengaruhi variabel lain baik secara positif maupun negatif, sehingga variasi pada variabel independen akan menjelaskan perubahan pada variabel dependen. Dengan kata lain, perubahan dalam budaya organisasi akan memengaruhi keterampilan maupun kreativitas karyawan. Terdapat tiga dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Tang et al., (2025) yaitu: 1) *organizational fairness*, 2) *organizational identity*, 3) *employee empowerment*.
2. Variabel dependen. Keterampilan dan kreativitas karyawan. Sekaran dan Bougie (2016), variabel dependen adalah variabel yang nilainya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel dependen terdiri dari keterampilan karyawan dan kreativitas karyawan. Kedua aspek ini menjadi hasil atau konsekuensi dari bagaimana budaya organisasi diterapkan di dalam perusahaan. Terdapat tiga dimensi keterampilan karyawan yang dikemukakan oleh Mangkunegara. (2014) yaitu : 1) kuantitas kerja, 2) kualitas kerja, 3) ketepatan

waktu. Pada kreativitas karyawan terdapat empat dimensi yang dikemukakan oleh Ngo et al. (2020) yaitu : 1) kelancaran berpikir, 2) keluwesan berpikir, 3) elaborasi, dan 4) originalitas.

Adapun indikator yang akan digunakan untuk variabel di atas berupa 31

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Item pernyataan	Skala
1	Budaya organisasi	Fairness	1. Saya merasa hasil kerja saya dinilai secara adil oleh atasan. 2. Prosedur dalam organisasi saya diterapkan secara konsisten. 3. Saya diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat saat pengambilan keputusan.	Likert
		Identity	1. Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini. 2. Ketika berbicara tentang organisasi ini, saya lebih sering menggunakan kata “kami” daripada “mereka”. 3. Nilai-nilai organisasi ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya.	
		Employee empowerment	1. Saya memiliki kebebasan untuk memutuskan bagaimana menyelesaikan pekerjaan saya. 2. Saya merasa memiliki dampak besar terhadap hasil yang dicapai oleh tim saya. 3. Saya memiliki dampak besar pada hasil organisasi. 4. Saya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap apa yang terjadi di unit saya	
2	Keterampilan karyawan	Kuantitas kerja	1. Saya menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah sesuai dengan target yang diberikan. 2. Saya mampu mengerjakan lebih dari satu tugas dalam waktu yang ditentukan	Likert
		Kualitas kerja	1. Saya selalu berkolaborasi dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas. 2. Saya bersedia membantu rekan kerja ketika mereka mengalami kesulitan	
		Ketepatan waktu	1. Saya sangat menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan. 2. Saya memprioritaskan penyelesaian tugas sebelum tenggat waktu yang ditentukan.	

No	Variabel	Indikator	Item pernyataan	Skala
			3. Saya menyelesaikan pekerjaan saya tepat waktu. 1. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya dalam kurun waktu tertentu dengan baik. 2. Saya selalu hadir tepat waktu saat bekerja. 3. Saya selalu mengerjakan tugas saya dengan tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan yang ada. 4. Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan. 5. Saya selalu menggunakan waktu dengan sebaik mungkin agar pekerjaan saya selesai tepat waktu. 6. Saya tidak pernah absen dari pekerjaan saya tanpa alasan.	
3	Kreativitas karyawan	Kelancaran berpikir	1. Saya dapat menghasilkan banyak ide dalam waktu singkat. 2. Saya sering memberikan lebih dari satu solusi atas suatu masalah	Likert
		Keluwesan berpikir	1. Apabila saat kerja terdapat hal yang tidak tersedia di tempat kerja, maka saya akan mencari informasi mengenai hal pengganti dan menyarankannya kepada rekan kerja. 2. Saya mampu melihat satu masalah dari berbagai sudut pandang.	Likert
		Elaborasi	1. Saya dapat mengembangkan gagasan kecil menjadi sesuatu yang lebih besar. 2. Saya menambahkan detail yang relevan agar pekerjaan saya lebih menarik	Likert
		Originalitas	1. Saya sering menemukan solusi yang belum pernah terpikirkan sebelumnya oleh orang lain. 2. Saya menciptakan pendekatan baru untuk menyelesaikan tugas rutin.	Likert

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert 4-point (1=sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= setuju, dan 4 = sangat setuju). Johns (2005) menemukan bahwa responden menggunakan opsi netral untuk menghindari beban kognitif dan tekanan sosial, serta untuk menyembunyikan sikap yang bertentangan dengan norma sosial, skala Likert 4-point lebih direkomendasikan karena menghilangkan opsi netral sehingga responden dapat dengan mengungkapkan posisi sebenarnya respons yang autentik.

3.3 Populasi dan Ukuran Sampel

3.3.1 Populasi

Sekaran & Bougie (2019) mendefinisikan populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau hal menarik yang ingin diteliti oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan industri kreatif di Bandar Lampung. Menurut klasifikasi Kemenparekraf (Bekraf), industri kreatif terdiri dari 16 subsektor utama. Di Kota Bandar Lampung tercatat 36.113 unit usaha industri kreatif. Sebarannya adalah sebagai berikut (urut berdasarkan jumlah usaha):

Tabel 3. 2 Jumlah Industri Kreatif di Kota Bandar Lampung

No	Sub Sektor	Jumlah	Presentase
1	Arsitektur	108 unit	(0,30%)
2	Desain Interior	6 unit	(0,02%)
3	Desain Komunikasi Visual	2 unit	(0,01%)
4	Desain Produk	156 unit	(0,43%)
5	Film/Animasi/Video	5 unit	(0,01%)
6	Fotografi	272 unit	(0,75%)
7	Kriya (Kerajinan)	2.819 unit	(7,81%)
8	Kuliner	26.118 unit	(72,32%)
9	Musik	281 unit	(0,78%)
10	Penerbitan	692 unit	(1,92%)
11	Periklanan	18 unit	(0,05%)
12	Televisi & Radio	21 unit	(0,06%)
13	Fashion	5.370 unit	(14,87%)

Sumber: Badan Pusat Statistik Bandar Lampung 2024

Data di atas menunjukkan subsektor kuliner dan fashion paling dominan di Bandar Lampung pada tahun 2024 (berturut-turut 72,32% dan 14,87% dari total usaha kreatif), sementara subsektor lainnya relatif lebih kecil. Profil pekerja industri kreatif di Kota Bandar Lampung cenderung didominasi tenaga muda. Satu kajian mencatat 43,29% pelaku industri kreatif di Bandar Lampung adalah mahasiswa. Persentase ini sangat tinggi dan menunjukkan bahwa banyak pelaku kreatif adalah generasi muda (Generasi Z) yang masih berstatus pelajar/mahasiswa. Sifat Generasi

Z sebagai *digital native* yang kreatif dan melek teknologi cocok dengan kebutuhan industri kreatif.

3.3.2 Ukuran Sampel

Ukuran sampel merupakan sub kelompok atau sebagian dari populasi (Sekaran & Bougie, 2019). Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini mengacu pada pernyataan Hair et al. (2019) bahwa banyaknya sampel sebagai responden harus disesuaikan dengan banyaknya indikator pernyataan yang digunakan pada kuesioner, dengan asumsi $n \times 4$ indikator sampai dengan $n \times 8$ indikator, dalam penelitian ini jumlah item kuesioner adalah 36 pernyataan yang digunakan untuk mengukur 3 variabel, sehingga jumlah responden yang digunakan adalah $36 \times 5 = 180$ responden. Hair et al. (2019) juga mengemukakan bahwa ukuran sampel yang sesuai berkisar antara 100-200 responden, sehingga dari 180 responden telah memenuhi syarat sebagai jumlah responden dalam penelitian ini.

3.3.3 Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Metode *non-probability sampling* artinya elemen-elemen dalam sebuah populasi tidak memiliki probabilitas apapun yang menyertainya untuk dipilih sebagai subjek dalam penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Sedangkan, teknik *purposive sampling* digunakan karena terbatas pada sampel dengan ketentuan tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik hanya karena mereka yang dapat memberikan informasi tersebut atau memenuhi beberapa kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti (Sekaran, Uma; Bougie, 2016). Sampel yang diambil berdasarkan metode *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, dimana peneliti tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (karyawan) untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak dalam penelitian, dengan kata lain, teknik *purposive sampling* dipilih karena pada penelitian ini, peneliti menggunakan kriteria tertentu untuk memilih sampel. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan industri kreatif di Bandar Lampung.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi sampel penelitian. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), survei merupakan salah satu teknik yang paling banyak digunakan dalam penelitian bisnis karena mampu mengumpulkan data primer secara sistematis, terukur, serta dapat menjangkau responden dalam jumlah besar dalam waktu relatif singkat.

Kuesioner dalam penelitian ini disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel penelitian, kemudian dituangkan dalam bentuk pertanyaan tertutup dengan skala Likert empat poin, mulai dari skor 1 (*sangat tidak setuju*) hingga skor 4 (*sangat setuju*). Skala ini dipilih karena dapat mengukur intensitas sikap responden secara kuantitatif terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian, sehingga memudahkan proses analisis statistik.

Penyebaran kuesioner dilakukan melalui media daring (online), menyesuaikan kondisi dan keterjangkauan responden. Dengan menggunakan teknik survei melalui kuesioner, peneliti dapat memperoleh data primer yang relevan mengenai persepsi, sikap, serta tanggapan responden terhadap variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi, keterampilan, dan kreativitas karyawan.

3.5 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis statistik dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 24.0. SPSS dipilih karena memiliki keunggulan dalam mengolah data penelitian kuantitatif dengan berbagai uji statistik, baik deskriptif maupun inferensial. Analisis yang dilakukan meliputi uji validitas dan reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik (normalitas) serta analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Pendekatan ini dipandang tepat karena regresi linier dalam SPSS dapat digunakan untuk menguji hubungan kausal antar variabel, menilai besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen, serta mengidentifikasi variabel mana yang paling dominan memengaruhi hasil penelitian. Selain itu, penggunaan SPSS lebih praktis dibandingkan metode SEM yang memerlukan perangkat lunak khusus, sehingga analisis dapat dilakukan dengan langkah yang lebih sederhana, namun tetap menghasilkan temuan yang valid dan reliabel (Ghozali, 2016).

Tabel 3. 3 Tahapan Uji SPSS

Tahap	Uji / Analisis	Indikator	Kriteria	Laporan Hasil
1	Validitas Instrumen	KMO, MSA, Sig., Factor Loading	$KMO \geq 0,50$; $MSA \geq 0,50$; $Sig. Bartlett < 0,05$; $ Loading \geq 0,40$	Tabel Uji Validitas
2	Reliabilitas	Cronbach's Alpha	$\geq 0,70$	Tabel Reliabilitas
3	Asumsi Statistik	Normalitas, Linearitas, Homoskedastisitas	Normalitas (Sig. $> 0,05$); Linearitas terpenuhi; Homoskedastisitas terpenuhi	Narasi hasil uji asumsi
4	Korelasi (opsional)	Pearson / Spearman	Pearson jika normal, Spearman jika tidak normal	Tabel Korelasi
5	Uji Hipotesis	Regresi / Process Macro Hayes	Koefisien signifikan jika $p < 0,05$	Tabel Regresi / Output PROCESS

3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana suatu alat ukur mampu secara tepat mengukur konsep atau tujuan yang diharapkan, sekaligus menilai efektivitas strategi, instrumen, atau prosedur yang dikembangkan dalam memprediksi konsep tertentu (Sekaran & Bougie, 2016). Sebuah kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan di dalamnya mampu menggali informasi yang memang ingin diukur. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan analisis faktor (*factor analysis*), yang bertujuan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi yang mendasari seperangkat item pertanyaan. Analisis faktor juga digunakan untuk menguji apakah setiap indikator dalam kuesioner memiliki nilai *factor loading* yang memadai pada konstruk yang seharusnya diukur, sehingga dapat dipastikan bahwa instrumen penelitian benar-benar merepresentasikan variabel yang diteliti.

Uji reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian bebas dari bias serta memiliki konsistensi antaritem. Sekaran & Bougie (2016), reliabilitas merupakan tolok ukur kestabilan dan konsistensi suatu instrumen dalam mengukur suatu konsep, sekaligus berperan dalam menilai tingkat keandalan hasil pengukuran.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Spearman dan bukan Cronbach's Alpha. Alasan utama penggunaan spearman adalah karena data penelitian diperoleh melalui skala ordinal (Likert), di mana asumsi distribusi normal tidak sepenuhnya terpenuhi. Korelasi Spearman lebih sesuai digunakan pada data ordinal maupun data yang tidak berdistribusi normal karena sifatnya non-parametrik. Dengan demikian, pengukuran reliabilitas yang dihasilkan lebih akurat dalam menggambarkan konsistensi antar-butir pertanyaan pada kuesioner.

3.5.2 Uji Normalitas

Ghozali (2016) menjelaskan bahwa uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Apabila suatu variabel tidak berdistribusi secara normal, maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan. Pada uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji One Sample Kolmogorov Smirnov yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji One Sample Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai signifikan dibawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal.

3.5.3 Uji Signifikansi dengan Nilai t Hitung

Uji t adalah uji yang dilakukan untuk melihat apakah terdapat perbedaan yang signifikan dalam rata-rata untuk dua kelompok dalam variabel yang diminati. Uji ini memungkinkan peneliti untuk membandingkan rata-rata dari dua kelompok atau tingkat variabel untuk mengevaluasi apakah perbedaan yang diamati signifikan secara statistic (Hair et al., 2019). Pengujian dilakukan dengan menggunakan minimum nilai signifikan uji t yaitu 0,05 (Sekaran & Bougie, 2016).

3.5.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen, yaitu budaya organisasi, berpengaruh terhadap variabel dependen, yaitu keterampilan dan kreativitas karyawan. Analisis pengujian hipotesis dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS melalui beberapa pendekatan

statistik inferensial.

Digunakan analisis regresi untuk melihat pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen. Regresi memungkinkan peneliti menilai besar kontribusi masing-masing variabel bebas dalam menjelaskan variasi pada variabel terikat, serta mengidentifikasi variabel mana yang paling dominan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada Bab 4, penelitian ini menyimpulkan beberapa temuan sebagai berikut :

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterampilan Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterampilan karyawan Generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Budaya organisasi memiliki kontribusi yang kuat dalam meningkatkan keterampilan, sehingga budaya kerja yang positif dapat menjadi faktor kunci dalam membentuk kompetensi karyawan Generasi Z

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan Generasi Z

Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan Generasi Z. Artinya, budaya organisasi yang inovatif dan supotif mampu mendorong karyawan Generasi Z untuk lebih kreatif dalam bekerja.

Budaya organisasi memberikan kontribusi yang kuat dalam memengaruhi kreativitas karyawan. Dengan demikian, semakin kondusif budaya kerja yang dibangun, semakin tinggi pula tingkat kreativitas karyawan Generasi Z dalam menghasilkan ide-ide baru dan solusi inovatif

5.2 Saran

Setelah peneliti melakukan penelitian dan menarik kesimpulan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Terkait Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterampilan karyawan

Perusahaan yang bergerak di industri kreatif disarankan untuk memperkuat program pelatihan dan pengembangan yang selaras dengan nilai-nilai budaya organisasi, sehingga keterampilan teknis maupun soft skill karyawan dapat terus

meningkat. Partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan perlu didorong agar wawasan dan kemampuan berpikir kritis mereka berkembang. Selain itu, penerapan rotasi pekerjaan dapat menjadi strategi efektif untuk memperluas keterampilan lintas fungsi. Lingkungan kerja yang memanfaatkan budaya positif hendaknya dirancang untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan dan berbagi pengetahuan antar karyawan, sehingga keterampilan yang dimiliki dapat terasah secara optimal.

2. Terkait Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kreativitas karyawan

Untuk meningkatkan kreativitas karyawan, organisasi perlu menciptakan iklim kerja yang terbuka terhadap ide-ide baru dengan menyediakan ruang diskusi dan sesi brainstorming secara rutin. Apresiasi terhadap inovasi yang dihasilkan karyawan harus diberikan secara konsisten agar motivasi untuk berkreasi semakin tinggi. Perusahaan juga dapat memfasilitasi proyek kreatif lintas tim guna memperluas sudut pandang dan memunculkan ide-ide inovatif. Nilai-nilai budaya organisasi yang menekankan kolaborasi, pembelajaran, serta keberanian mengambil risiko perlu diintegrasikan secara menyeluruh dalam strategi manajemen, sehingga potensi kreatif karyawan dapat berkembang secara maksimal.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasilnya:

1. Pertama, data penelitian diperoleh melalui kuesioner daring yang dibagikan secara *self-report*, sehingga kemungkinan terdapat bias subjektivitas responden dalam menjawab pertanyaan.
2. Kedua, penelitian ini hanya melibatkan responden yang berasal dari Generasi Z di sektor industri kreatif di Indonesia, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan untuk generasi atau sektor industri lain.
3. Ketiga, variabel yang dianalisis hanya mencakup budaya organisasi, keterampilan, dan kreativitas, sementara faktor lain yang juga dapat memengaruhi keterampilan dan kreativitas, seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, atau dukungan teknologi, tidak dimasukkan dalam model penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, A. F. M. (2023). *Linking Organizational Culture to Employee Creativity: Mediating Role of Psychological Well-Being*. Archives of Business Research, 11(6), 20–42. <https://doi.org/10.14738/abr.116.14855>
- Barua, B., Islam, M. M. O., Kibria, H., & Barua, R. (2024). *Analysis of creativity at the workplace through employee empowerment*. International Journal of Organizational Analysis. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2024-4534>
- Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). *Organizational culture, digital transformation, and product innovation*. Information & Management, 62(4), 104135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass
- Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Das, K. C. (2021). *Examining the effect of training and employee creativity on organizational innovation: A moderated mediation analysis*. International Journal of Organizational Analysis, 30(2), 499–524. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2271>
- Cheung, S.F., Pesigan, I.J.A. & Vong, W.N. DIY bootstrapping: Getting the nonparametric bootstrap confidence interval in SPSS for any statistics or function of statistics (when this bootstrapping is appropriate). *Behav Res* 55, 474–490 (2023). <https://doi.org/10.3758/s13428-022-01808-5>
- Delka Maha Putra, & Nasution. (2024). *The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation*. Journal of Entrepreneurship and Business, 5(1). <https://doi.org/10.24123/jeb.v5i1.6099>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Ghozali, Imam, 2016. Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 23”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes*. Journal of Business Research, 62(7), 673–679.
- Gustshell, A., et al. (2024). *The Effect of Training, Organizational Culture on Employee Performance with Competence as Intervening*. ResearchGate. [ResearchGate](https://www.researchgate.net/publication/411111111)
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). *Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the Competing Values Framework's theoretical suppositions*. Journal of Applied Psychology, 96(4), 677–694.
- Hasan, E. F., et al. (2025). *The role of organizational culture in digital transformation and modern accounting practices among Jordanian SMEs*. Journal of Risk and Financial Management.
- Jawwad, N., & Zabir, F. (2024). *Impact of Creativity on Employee Self-Rated Performance in Bangladeshi Organizations*. Journal of Student Research,

- Jia, N., Luo, X., Fang, Z., & Liao, C. (2024). *When and how artificial intelligence augments employee creativity*. *Academy of Management Journal*, 67(1), 5–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0426>
- Koehorst, M. M., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2021). *A systematic literature review of organizational factors influencing 21st-century skills*. *SAGE Open*, 11(4), 21582440211067251. <https://doi.org/10.1177/21582440211067251>
- Makumbe, W. (2022). *The impact of organizational culture on employee creativity amongst Zimbabwean academics*. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 14(2), 523–531. <https://doi.org/10.1080/20421338.2020.1864882>
- Putra, D. M., & Nasution. (2023). *The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation*. *Journal of Entrepreneurship & Business.Jurnal UBAYA*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Sumiyati, S., Slamet Riyanto, A., Zaharuddin, Z., & Supriyadi, S. (2025). *Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Creativity*. *International Journal of Business, Law, and Education*, 6(1), 326–331. <https://doi.org/10.56442/ijble.v6i1.1019>
- Tan, A. B. C., van Dun, D., & Wilderom, C. P. M. (2023). *Lean innovation training and transformational leadership for employee creative role identity and innovative work behavior in a public service organization*. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(6), 443–453. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2022-0126>
- Tang, X., Mai, S., Wang, L., & Na, M. (2025). *The influence of organizational fairness, identity and empowerment on employee creativity: Mediating role of corporate social responsibility*. *SAGE Open*, 15(1), 21582440251328475. <https://doi.org/10.1177/21582440251328475>
- Yesuf, Y. M., Getahun, D. A., & Debas, A. T. (2024). *Determinants of employees' creativity: Modeling the mediating role of organizational motivation to innovate*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), Article 8. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00364-w>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). *Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person–organization fit*. *Frontiers in Psychology*, 13, 827057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>