

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam lanskap ekonomi global yang berubah dengan kecepatan eksponensial, organisasi modern dihadapkan pada imperatif yang tak terelakkan, yaitu berinovasi atau mati (Hossain & Aziz, 2025). Era Industri 4.0 dan transisi menuju *Society 5.0* telah merombak paradigma operasional bisnis dari yang semula berbasis efisiensi linier menjadi berbasis kreativitas, agilitas, dan inovasi berkelanjutan (Hossain & Aziz, 2025). Fenomena disrupsi teknologi, pergeseran preferensi konsumen yang dinamis, serta ketidakpastian pasar yang tinggi sering diistilahkan sebagai kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menuntut perusahaan untuk tidak lagi sekadar mengandalkan departemen Penelitian dan Pengembangan (R&D) sebagai satu-satunya mesin inovasi. Inovasi kini telah bertransformasi menjadi tanggung jawab kolektif yang diemban oleh setiap individu dalam organisasi, bermanifestasi dalam apa yang disebut sebagai *Innovative Work Behavior* (IWB) atau perilaku kerja inovatif (Sepridha Ametika, 2025).

perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai serangkaian perilaku diskresioner yang melampaui deskripsi pekerjaan formal, yang mencakup inisiasi ide-ide baru dan penerapan ide-ide tersebut untuk meningkatkan kinerja personal maupun organisasi (Herliani & Priscilla, 2025; Kempa & Eric, 2020; Nguyen & Petchsawang, 2024; Syahrial & Endarwati,

2022). Dalam konteks makroekonomi Indonesia, urgensi inovasi ini semakin terasa seiring dengan upaya negara untuk keluar dari *middle-income trap* dan meningkatkan daya saing global (Herliani & Priscilla, 2025). Kota Surabaya, sebagai kota metropolitan terbesar kedua di Indonesia dan pusat gravitasi ekonomi bagi wilayah Indonesia Timur, memegang peranan strategis dalam peta inovasi nasional (Ghosh *et al.*, 2023). Pemerintah Kota Surabaya, menyadari pentingnya ekosistem inovasi yang tangguh, telah meluncurkan berbagai inisiatif strategis, salah satunya adalah program "Inovboy 2025" (Nguyen & Petchsawang, 2024). Program ini, yang divisikan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian, dan Pengembangan (Bappedalitbang) Kota Surabaya, bertujuan untuk mentransformasi Surabaya menjadi barometer inovasi nasional dan laboratorium kreativitas yang mencakup inovasi sosial, teknologi, hingga tata kelola pemerintahan (Nuraini *et al.*, 2023). Visi besar ini menempatkan beban harapan yang signifikan pada pundak sumber daya manusia (SDM) yang beroperasi di kota ini, menuntut mereka untuk memiliki kapabilitas dan, yang lebih penting, kemauan perilaku untuk berinovasi (Sesilya Kempa & Stephen Eric, 2020).

Menurut Aisyah dan Shihab (2023), struktur tenaga kerja di Surabaya sedang mengalami pergeseran tektonik seiring masuknya Generasi Z ke pasar tenaga kerja, sebuah fenomena yang juga dicatat oleh Jayapradesta (2024) sebagai bagian dari tren global. Data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Surabaya tahun 2024 mencatat populasi penduduk usia muda 15-29 tahun yang sangat signifikan, dengan ribuan individu memasuki usia produktif

setiap tahunnya (Praningrum *et al.*, 2022). Di Kecamatan Karangpilang saja, misalnya, tercatat ribuan penduduk usia muda yang siap atau telah memasuki dunia kerja. Generasi Z ini membawa karakteristik unik yang secara fundamental berbeda dari generasi pendahulunya Milenial dan Gen X (Febrianto *et al.*, 2024). Mereka adalah "*digital natives*" sejati yang tumbuh di tengah arus informasi tanpa batas, memiliki kemampuan *multitasking* alami, dan preferensi kuat terhadap fleksibilitas serta makna dalam pekerjaan (Aisyah & Shihab, 2023).

Menurut Prasajo dan Sridadi (2025) serta Royston dan Reiter-Palmon (2019), integrasi talenta muda ke dalam mesin ekonomi Surabaya tidak berjalan tanpa friksi. Fenomena yang sering dilaporkan oleh para pakar manajemen dan praktisi HRD di Surabaya adalah adanya paradoks dalam profil kerja Generasi Z (Srirahayu *et al.*, 2023). Di satu sisi, mereka memiliki potensi kreativitas yang melimpah dan keakraban dengan teknologi yang dapat memacu inovasi (Rosana Tri Setyo Prasajo & Ahmad Rizki Sridadi, 2025). Mereka menghadapi tantangan adaptabilitas psikologis yang serius (Royston & Reiter-Palmon, 2019). Laporan dan studi terkini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z rentan terhadap tingkat kecemasan yang tinggi, mudah mengalami kelelahan kerja, dan memiliki tingkat *turnover intention* yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya jika mereka merasa lingkungan kerja tidak mendukung kesejahteraan mental atau pengembangan diri mereka (Schaufeli *et al.*, 2006). Sebuah survei terhadap profesional muda di Indonesia mengindikasikan bahwa 77% pernah memikirkan untuk keluar

dari pekerjaan mereka, dengan Gen Z menjadi kelompok yang paling vokal mengenai ketidakpuasan kerja. "Sulit adaptasi" menjadi label yang sering melekat, yang secara ironis menghambat potensi inovatif yang seharusnya menjadi kekuatan utama mereka (Suliaty *et al.*, 2025).

Menurut Messmann dan Regensburg (2024), kesenjangan antara tuntutan organisasi dan realitas psikologis Generasi Z menuntut eksplorasi mendalam mengenai mekanisme internal yang mendorong perilaku inovatif (Siregar *et al.*, 2022). Mengacu pada Teori Kognitif Sosial dari Albert Bandura, *Creative Self-Efficacy* adalah keyakinan atau kepercayaan diri seseorang terhadap kemampuannya untuk menghasilkan hasil kerja yang kreatif. Inovasi adalah proses yang berisiko (Dirjo, 2024). Ia melibatkan kemungkinan kegagalan, penolakan sosial, dan ketidakpastian. Tanpa keyakinan diri yang kuat bahwa "saya mampu berpikir kreatif" dan "saya mampu mengatasi hambatan inovasi", karyawan Gen Z yang seringkali memiliki sensitivitas tinggi terhadap kritik mungkin akan memilih untuk bermain aman dan menahan potensi inovatif mereka. Studi empiris menunjukkan bahwa CSE adalah prediktor kuat dari perilaku inovatif, namun mekanismenya tidak selalu langsung (Messmann & Regensburg, 2024).

Menurut Liwafa dan Utami (2021) serta Schaufeli dan Bakker (2024), hanya memiliki keyakinan saja tidak cukup jika tidak disertai dengan energi dan dedikasi untuk bertindak (keterlibatan). Di sinilah peran *Work Engagement* (WE) menjadi krusial sebagai jembatan mediator. *Work Engagement*, sebagaimana didefinisikan oleh (Scholarworks *et al.*, 2025)

adalah kondisi mental positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki *self-efficacy* kreatif tinggi cenderung memandang pekerjaan mereka sebagai tantangan yang menarik, bukan ancaman, yang kemudian memicu keterlibatan emosional dan kognitif yang lebih dalam (Liwafa & Utami, 2021). Keterlibatan inilah yang menyediakan bahan bakar energi yang diperlukan untuk melewati proses inovasi yang melelahkan mulai dari mencari ide, mempromosikannya kepada atasan, hingga merealisasikannya menjadi produk atau proses nyata. Bagi Generasi Z, yang sangat menghargai *purpose* dan *passion*, *engagement* adalah kunci. Jika mereka tidak merasa *engaged*, potensi kreatif mereka akan tetap terpendam atau bahkan mereka akan meninggalkan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2024).

Penelitian terdahulu memberikan sinyal yang beragam dan membuka celah penelitian yang penting. Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Yanuarti (2025) dan Wibowo *et al.* (2020), menemukan hubungan positif yang kuat antara *work engagement*, *creative self-efficacy*, dan perilaku inovatif (Salman Chughtai & Khalid, 2025). Penelitian yang secara spesifik menargetkan Generasi Z dalam konteks kota Surabaya dengan segala dinamika ekonominya yang unik mulai dari industri kreatif, F&B, hingga startup teknologi masih terbatas. Prasajo dan Sridadi (2025) meneliti sektor F&B di Malang dan menemukan peran mediasi parsial dari efikasi diri, yang mengindikasikan adanya kompleksitas hubungan yang mungkin berbeda di setiap konteks geografis dan industri. Hoang *et al.* (2024) meneliti Gen Z di

Vietnam, negara dengan karakteristik pasar berkembang yang mirip dengan Indonesia, dan menemukan peran sentral *engagement* dalam memediasi sifat proaktif menjadi perilaku inovatif (Alifia *et al.*, 2025).

Tabel berikut menyajikan ringkasan singkat fenomena kesenjangan yang melatarbelakangi penelitian ini:

Tabel 1.1
Fenomena Kesenjangan

Aspek	Kondisi Ideal (Harapan)	Kondisi Aktual (Fenomena)	Implikasi Masalah
Tuntutan Makro	Surabaya sebagai barometer inovasi ("Inovboy 2025").	Kebutuhan inovasi mendesak di semua sektor.	Organisasi menuntut karyawan berinovasi aktif.
Profil Demografis	Dominasi Gen Z sebagai motor penggerak ekonomi baru.	Populasi Gen Z besar (BPS 2024), namun rentan secara psikologis.	Potensi besar namun belum teroptimalkan.
Psikologis Karyawan	Karyawan percaya diri, tangguh, dan terikat.	Gen Z mengalami <i>anxiety</i> , <i>burnout</i> , "sulit adaptasi", <i>turnover</i> tinggi.	Hambatan mental untuk melakukan perilaku inovatif yang berisiko.
Mekanisme Teoritis	Keyakinan diri (CSE) terhadap Keterikatan (WE) terhadap Inovasi (IWB).	Belum teruji secara komprehensif pada konteks spesifik Gen Z Surabaya.	Perlu validasi empiris model mediasi.

Berdasarkan urgensi untuk memahami bagaimana mengelola potensi inovasi Generasi Z di tengah tantangan psikologis dan tuntutan ekonomi Surabaya, penelitian ini diajukan untuk membedah hubungan kausalitas antara keyakinan diri kreatif, keterikatan kerja, dan perilaku kerja inovatif. Judul yang diangkat adalah: " **ANALISIS PENGARUH *CREATIVE SELF-***

EFFICACY TERHADAP INNOVATION WORK BEHAVIOR MELALUI WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN GENERASI Z DI SURABAYA "

1.2 Perumusan Masalah

Berangkat dari fenomena kesenjangan antara potensi inovasi Generasi Z dan tantangan psikologis serta perilaku kerja yang mereka hadapi di Surabaya, inti permasalahan penelitian ini terletak pada pemahaman mekanisme yang mengubah keyakinan internal menjadi output perilaku nyata. Meskipun teori menunjukkan bahwa efikasi diri mendorong kinerja, pada Generasi Z yang rentan terhadap stres dan ketidakpuasan kerja, jalur ini mungkin tidak langsung dan memerlukan variabel intervensi seperti keterikatan kerja.

Secara spesifik, pertanyaan-pertanyaan penelitian yang perlu dijawab adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Creative Self-Efficacy* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z di Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Creative Self-Efficacy* terhadap *Work Engagement* pada karyawan Generasi Z di Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Work Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z di Surabaya?

4. Apakah *Work Engagement* memediasi pengaruh antara *Creative Self-Efficacy* terhadap *Innovative Work Behavior* pada karyawan Generasi Z di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis signifikansi pengaruh *Creative Self-Efficacy* terhadap *Innovative Work Behavior*. Penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi bahwa membangun kepercayaan diri kreatif adalah langkah fundamental pertama dalam menciptakan tenaga kerja inovatif di kalangan Gen Z Surabaya.
2. Menganalisis signifikansi pengaruh *Creative Self-Efficacy* terhadap *Work Engagement*. Penelitian ini hendak menunjukkan bahwa intervensi psikologis yang meningkatkan efikasi diri juga berdampak positif pada Kesehatan mental kerja karyawan, mengurangi risiko *disengagement* atau *burnout*.
3. Menganalisis signifikansi pengaruh *Work Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior*. Tujuannya adalah menyoroti pentingnya aspek afektif atau emosional dalam manajemen SDM. bahwa inovasi lahir dari hati yang terikat pada pekerjaan, bukan sekadar instruksi.
4. Menganalisis signifikansi pengaruh peran mediasi *Work Engagement*. Tujuan akhirnya adalah menyusun model integratif yang menjelaskan jalur psikologis optimal bagi manajer HRD untuk

menstimulasi inovasi: dengan membangun keyakinan diri yang kemudian memicu keterikatan kerja, yang pada akhirnya bermuara pada perilaku inovatif.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Pengembangan Integrasi Model Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur perilaku organisasi dengan mengintegrasikan *Social Cognitive Theory (SCT)* dan *Job Demands-Resources (JD-R) Model*. Secara spesifik, studi ini memperluas pemahaman tentang bagaimana sumber daya personal berupa *Creative Self-Efficacy (CSE)* dapat menstimulasi *Work Engagement* sebagai pendorong utama dalam memunculkan *Innovative Work Behavior (IWB)*.

2. Kontekstualisasi Dinamika Psikologis Generasi Z

Penelitian ini memberikan kontribusi unik melalui fokus subjek pada Generasi Z di Indonesia, khususnya di Surabaya. Hal ini mengisi kesenjangan literatur (*research gap*) yang selama ini didominasi oleh studi pada Generasi Milenial dan Gen X. Hasil penelitian ini memperkuat validitas konstruk teori perilaku kerja inovatif dalam konteks

karakteristik *digital natives* yang memiliki ekspektasi dan motivasi kerja yang berbeda.

3. Penguatan Bukti Empiris Mekanisme Mediasi

Studi ini berkontribusi dalam memperjelas perdebatan akademis mengenai mekanisme antara efikasi diri dan perilaku inovatif. Dengan menempatkan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi, penelitian ini menyediakan bukti empiris yang lebih kokoh tentang apakah keyakinan kreatif (kognitif) memerlukan keterlibatan emosional dan energi (afektif-perilaku) terlebih dahulu sebelum bertransformasi menjadi tindakan inovatif yang nyata.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Transformasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Perusahaan di Surabaya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi departemen *Human Resources* (HR) di berbagai perusahaan di Surabaya dalam merumuskan strategi rekrutmen dan pengembangan karyawan yang lebih presisi. Temuan ini menekankan bahwa dalam menghadapi volatilitas pasar, perusahaan tidak lagi cukup hanya mengandalkan kompetensi teknis (*hard skills*), melainkan harus mulai mengintegrasikan asesmen psikologis yang mengukur tingkat *Creative Self-Efficacy* (CSE) pada calon karyawan Generasi Z. Lebih lanjut, manajemen disarankan untuk menggeser paradigma pelatihan dari sekadar transfer pengetahuan menjadi program pengembangan berbasis *mastery experience*. Dengan memberikan tantangan bertahap yang memungkinkan karyawan muda

merasakan keberhasilan kecil secara kontinu, perusahaan secara tidak langsung membangun fondasi keyakinan diri yang kokoh, yang merupakan prasyarat utama sebelum mereka mampu menghasilkan inovasi bagi organisasi.

2. Optimalisasi Retensi Talenta dan Budaya Kerja Melalui *Work Engagement*

Sebagai implikasi dari ditemukannya peran *Work Engagement* sebagai mediator kunci, perusahaan perlu menyadari bahwa perilaku inovatif tidak dapat dipaksakan melalui instruksi formal atau pengawasan ketat, melainkan harus muncul secara sukarela dari keterlibatan emosional karyawan. Bagi Generasi Z yang sangat menghargai makna kerja (*meaningful work*) dan keseimbangan hidup, perusahaan di Surabaya perlu menciptakan ekosistem kerja yang fleksibel dan inklusif. Inovasi akan sulit berkembang dalam lingkungan yang bersifat *disengaged* atau penuh tekanan birokratis. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi manajemen untuk merancang kebijakan retensi yang berfokus pada peningkatan gairah kerja (*vigor*), dedikasi, dan absorpsi karyawan terhadap tugasnya, sehingga potensi perputaran karyawan (*turnover*) dapat dimitigasi demi keberlangsungan inovasi jangka panjang.

3. Dukungan Strategis bagi Kebijakan Pemerintah Kota Surabaya "Inovboy 2025"

Dalam skala yang lebih luas, penelitian ini memiliki nilai strategis bagi Pemerintah Kota Surabaya dalam mendukung visi "Inovboyo 2025" dan pengembangan ekonomi kreatif daerah. Temuan mengenai dinamika psikologis Generasi Z di Surabaya dapat digunakan oleh pembuat kebijakan sebagai dasar perumusan program pengembangan SDM di pusat-pusat inkubasi seperti Balai Pemuda, Rumah Kreatif, atau koridor *coworking space* milik pemerintah. Dengan memahami bahwa efikasi diri kreatif dan keterlibatan kerja adalah pemicu utama inovasi, program pelatihan kerja dapat disesuaikan untuk memasukkan modul penguatan mentalitas kewirausahaan dan ketangguhan psikologis. Hal ini penting untuk mencetak inovator muda lokal yang tidak hanya kreatif secara ide, tetapi juga memiliki energi dan dedikasi yang tinggi untuk mengeksekusi ide tersebut menjadi nilai ekonomi bagi kota.

4. Panduan Kepemimpinan Adaptif bagi Manajer dan Pemimpin Tim

Secara operasional, penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi para pemimpin tim (*team leaders*) mengenai cara mengelola dan mengeksplorasi potensi kreatif anggota tim dari Generasi Z. Pemimpin diberikan pemahaman bahwa untuk mendapatkan ide-ide cemerlang, mereka harus terlebih dahulu bertindak sebagai fasilitator yang membangun rasa "mampu" pada anggota timnya. Melalui dukungan sosial dan umpan balik yang konstruktif, pemimpin dapat meningkatkan *Creative Self-Efficacy* anggota, yang kemudian akan memicu keterlibatan emosional yang lebih dalam. Hasil studi ini mengarahkan

para pemimpin untuk meninggalkan gaya kepemimpinan otoriter dan beralih ke pendekatan yang lebih empatik dan memberdayakan, guna memastikan bahwa setiap individu dalam tim merasa memiliki ruang yang aman untuk bereksperimen dan berkontribusi pada kemajuan organisasi.

1.5 Sistematika Penelitian Skripsi

Sistematika penulisan skripsi dalam penelitian terdiri dari beberapa bab yang saling berhubungan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini akan membahas tentang adanya latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan juga sistematika penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, identifikasi variabel, Batasan penelitian, definisi operasional, uji validitas dan reliabilitas serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang mencakup gambaran umum subjek

penelitian, analisis data, serta pembahasan hasil penelitian berdasarkan pengujian model pengukuran dan model struktural menggunakan metode Partial Least Squares.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan mengenai penutup yang mencakup kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran yang diberikan bagi pihak terkait serta penelitian selanjutnya.