
Pemimpin Milenial dalam Mengembangkan Budaya Kerja Fleksibel Bagi Generasi Z di Industri Kreatif

Balqis Zulfatun Nabila*

Pardiman**

Sulton Sholehuddin***

Email : 22201081390@unisma.ac.id

Universitas Islam Malang

Abstract

The rapid development of digital technology has significantly transformed work patterns across various sectors, including the creative industry. This sector relies heavily on innovation, creativity, and adaptability, making flexible work practices increasingly relevant, particularly for Generation Z, which now dominates the workforce. This study aims to analyze the role of millennial leaders in developing a flexible work culture for Generation Z in the creative industry. A qualitative approach with a phenomenological design was employed to explore leadership practices and employee perceptions in depth. The research was conducted at Kinaryo Studio and Blooms Organizer in Malang City. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation involving millennial leaders and Generation Z employees. Data analysis was carried out through data condensation, data presentation, and conclusion drawing, supported by triangulation to ensure the validity of the findings. The results show that millennial leaders interpret flexible work culture as a results-oriented system that allows employees to manage their working time and location while maintaining responsibility for achieving organizational targets. Generation Z perceives flexibility as an essential factor that supports motivation, job satisfaction, and work-life balance. Leadership strategies such as open communication, trust-based management, and outcome-based performance evaluation contribute to stronger work engagement, employee loyalty, and improved productivity within the creative industry.

Keywords : *Millennial Leadership, Flexible Work Culture, Generation Z, Creative Industry.*

Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital telah mengubah pola kerja di berbagai sektor, termasuk industri kreatif. Sektor ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor lain karena proses kerjanya sangat bergantung pada ide, inovasi, dan dinamika tren yang terus berubah. Oleh karena itu, pola kerja konvensional yang kaku menjadi kurang relevan bagi industri yang menuntut kreativitas dan fleksibilitas tinggi dalam proses produksi (Robbins & Judge, 2021). Lingkungan kerja yang adaptif menjadi faktor penting agar individu dapat mempertahankan kreativitas sekaligus menjaga produktivitas organisasi.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan memegang peran penting dalam mengarahkan serta memotivasi anggota organisasi, terutama ketika memimpin tenaga kerja lintas generasi. Saat ini, banyak posisi manajerial diisi oleh pemimpin dari generasi milenial yang dikenal memiliki kemampuan adaptasi yang baik serta terbuka terhadap perubahan (Takrim et al., 2021). Kepemimpinan milenial juga sering dikaitkan dengan pendekatan yang lebih kolaboratif, berbasis nilai, serta berorientasi pada tujuan jangka panjang. Karakteristik tersebut memungkinkan pemimpin milenial lebih responsif dalam menghadapi perubahan organisasi dan perkembangan teknologi (Bantam et al., 2024).

Di sisi lain, tenaga kerja yang mulai mendominasi industri kreatif adalah Generasi Z, yaitu individu yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010. Generasi ini dikenal sebagai *digital natives* yang memiliki kedekatan dengan teknologi serta keterampilan dalam memanfaatkan media digital (Magfiroh & Komarudin, 2023). Salah satu karakteristik utama Generasi Z adalah preferensi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, seperti kebebasan dalam pengaturan waktu kerja, kesempatan bekerja jarak jauh, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Triyanto et al., 2024). Fleksibilitas kerja bahkan dianggap sebagai salah satu faktor yang memengaruhi keputusan Generasi Z untuk bergabung atau bertahan dalam sebuah organisasi.

Fleksibilitas kerja sendiri telah menjadi bagian dari pola kerja modern yang berkembang pesat, terutama setelah banyak organisasi menerapkan sistem kerja jarak jauh, *hybrid working*, maupun pengaturan jam kerja yang lebih adaptif (Riatmaja et al., 2024). Ketika fleksibilitas diterapkan secara tepat, kondisi tersebut dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Triyanto et al., 2024). Namun demikian, implementasi fleksibilitas kerja tidak selalu berjalan tanpa tantangan, terutama pada sektor yang membutuhkan koordinasi tim yang intens seperti industri kreatif.

Fenomena lain yang muncul adalah tingginya tingkat *turnover* pada pekerja Generasi Z di industri kreatif. Tekanan untuk terus menghasilkan ide baru, ritme kerja yang tidak menentu, serta ekspektasi untuk selalu responsif terhadap pekerjaan dapat memicu kelelahan kerja atau *burnout* (Magfiroh & Komarudin, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak cukup hanya diterapkan sebagai kebijakan formal, tetapi perlu didukung oleh kepemimpinan yang mampu mengelola kebutuhan karyawan sekaligus menjaga produktivitas organisasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memotret peran pemimpin milenial dalam mengembangkan budaya kerja fleksibel bagi Generasi Z di industri kreatif. Penelitian ini menjawab pertanyaan bagaimana kepemimpinan milenial menghubungkan kebutuhan fleksibilitas tenaga kerja muda dengan tuntutan operasional organisasi sehingga tercipta lingkungan kerja yang adaptif dan berkelanjutan.

Landasan Teori

Kepemimpinan Milenial

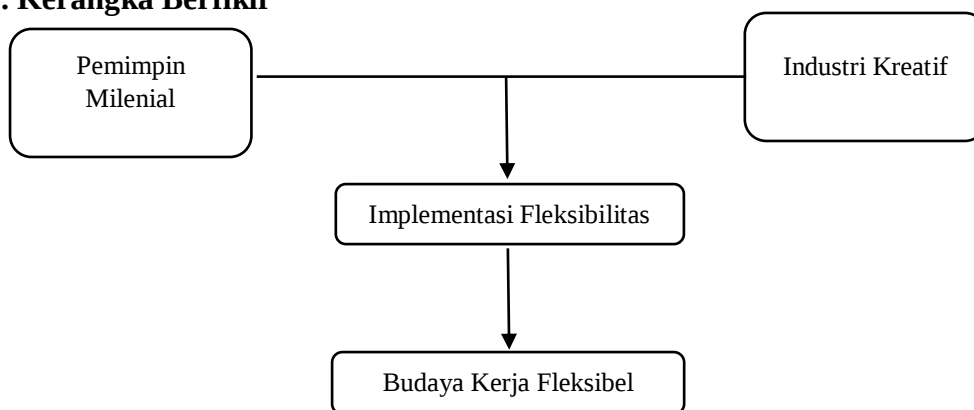
Kepemimpinan milenial merupakan gaya kepemimpinan yang berkembang dari karakter generasi milenial yang adaptif terhadap teknologi, terbuka terhadap perubahan, serta menekankan kolaborasi dalam organisasi (Bantam et al., 2024). Pemimpin milenial cenderung mengutamakan komunikasi terbuka, pemberdayaan tim, serta orientasi pada tujuan bersama dan dampak jangka panjang (Kasmanto et al., 2024).

Budaya Kerja Fleksibel

Budaya kerja fleksibel memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengatur waktu, lokasi, serta metode kerja dengan tetap berorientasi pada pencapaian hasil kerja (Robbins & Judge, 2021). Bagi Generasi Z, fleksibilitas kerja dapat meningkatkan motivasi, kesejahteraan, serta komitmen terhadap organisasi (Triyanto et al., 2024). Oleh karena itu, penerapan budaya kerja fleksibel secara konsisten dapat mendorong keterlibatan kerja dan produktivitas karyawan.

Generasi Z di Industri Kreatif

Generasi Z lahir pada rentang tahun 1995–2010 dikenal sebagai *digital natives* yang memiliki kedekatan tinggi dengan teknologi dan lingkungan digital. Generasi ini cenderung menghargai fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta ruang untuk mengekspresikan kreativitas (Triyanto et al., 2024). Namun, tingginya tingkat *turnover* dan potensi *burnout* menunjukkan bahwa organisasi perlu menerapkan kepemimpinan yang adaptif serta budaya kerja yang fleksibel agar motivasi dan produktivitas karyawan tetap terjaga (Magfiroh & Komarudin, 2023).

Gambar 1. Kerangka Berfikir**Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk memahami pengalaman karyawan Generasi Z terhadap penerapan budaya kerja fleksibel oleh pemimpin milenial dalam industri kreatif. Penelitian dilakukan di Kinaryo Studio dan Blooms Organizer di Kota Malang. Subjek penelitian terdiri dari pemimpin milenial dan karyawan Generasi Z. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan, dengan keabsahan data diuji melalui triangulasi.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan**Definisi Budaya Kerja Fleksibel oleh Pemimpin Milenial**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin memaknai fleksibilitas sebagai kebebasan yang bertanggung jawab. Implementasinya dilakukan melalui sistem kerja berbasis hasil, komunikasi terbuka, serta pendampingan personal. Di Blooms Organizer, fleksibilitas diterapkan melalui pengaturan waktu kerja terbatas untuk koordinasi dan penekanan pada target ide mingguan. Sementara itu, Kinaryo Studio menggunakan sistem berbasis proyek yang memungkinkan karyawan bekerja dari berbagai lokasi selama deadline terpenuhi.

Dari sisi karyawan, khususnya Generasi Z, fleksibilitas menjadi kebutuhan penting untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan aktivitas lain seperti pendidikan. Selain itu, sistem kerja fleksibel terbukti meningkatkan motivasi, kenyamanan, dan mengurangi tekanan kerja.

Hasil observasi juga memperkuat temuan wawancara, di mana lingkungan kerja terlihat lebih dinamis, kolaboratif, dan tidak kaku. Dengan demikian, budaya kerja fleksibel terbukti tidak hanya menjadi kebijakan formal, tetapi telah terimplementasi secara nyata dalam praktik sehari-hari serta mampu mendukung keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Persepsi Generasi Z Terhadap Efektivitas Peran Pemimpin Dalam Menciptakan Budaya Kerja Fleksibel

Peran pemimpin dalam menciptakan budaya kerja fleksibel tercermin dari kesesuaian antara kebijakan dan pengalaman nyata karyawan. Pemimpin menerapkan sistem kerja berbasis hasil, memberi kebebasan dalam mengatur ritme kerja, serta menyesuaikan jadwal dengan kebutuhan tim. Hal ini membentuk persepsi positif bahwa organisasi memahami kebutuhan Generasi Z dalam menyeimbangkan pekerjaan dan aktivitas pribadi.

Dari sisi karyawan, fleksibilitas dirasakan nyata melalui penjadwalan kerja yang adaptif, seperti fokus pekerjaan di akhir pekan, sehingga mereka tetap dapat menjalankan kegiatan lain. Selain itu, keterbukaan pemimpin dalam komunikasi menciptakan suasana kerja yang partisipatif dan membuat karyawan merasa didengar.

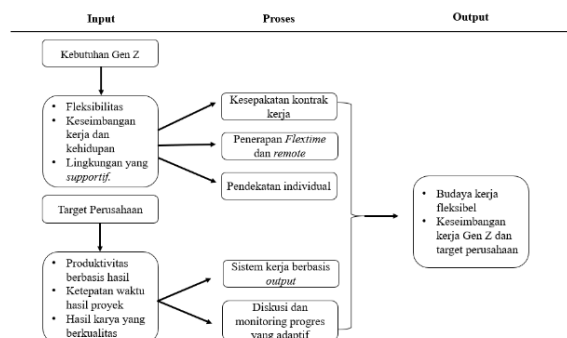
Kombinasi antara sistem kerja fleksibel dan gaya kepemimpinan yang suportif berdampak pada meningkatnya kenyamanan, motivasi, serta loyalitas karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan yang terbuka dan responsif terbukti berperan penting dalam membangun budaya kerja fleksibel yang efektif dan berkelanjutan.

Strategi Kepemimpinan dalam Menyeimbangkan Kebutuhan Gen Z dan Target Organisasi

Strategi kepemimpinan dalam mengelola fleksibilitas kerja berfokus pada keseimbangan antara kebebasan karyawan dan kontrol kinerja. Pemimpin membangun hubungan berbasis kepercayaan, komunikasi terbuka, serta pendekatan personal. Ketika kinerja menurun, pemimpin tidak langsung memberi sanksi, tetapi melakukan evaluasi melalui dialog, analisis data, dan penyusunan solusi bersama. Pendekatan ini menunjukkan kombinasi antara empati dan orientasi pada hasil.

Dari sisi karyawan Blooms Oragnizer, strategi ini dirasakan melalui keterlibatan langsung pemimpin dalam pekerjaan, seperti membantu saat kendala di lapangan dan menyediakan fasilitas kerja, termasuk sistem reimbursement. Selain itu, pemimpin Kinaryo Studio juga membuka ruang diskusi terkait kelelahan kerja atau *burnout*, sehingga karyawan merasa didukung secara emosional dan lebih percaya diri dalam menjalankan tugas.

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin menerapkan IPO sebagai strategi dalam mengelola kerja fleksibel.



Pada tahap *input*, pemimpin mengintegrasikan kebutuhan Generasi Z akan fleksibilitas, keseimbangan kehidupan, dan lingkungan kerja yang suportif dengan tuntutan organisasi terkait produktivitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Selanjutnya, pada tahap proses, kebutuhan dan target tersebut diterjemahkan ke dalam sistem kerja berbasis hasil melalui pembagian tugas yang jelas, pengaturan kerja yang fleksibel, serta evaluasi rutin yang didukung komunikasi terbuka. Dalam tahap ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah teknis, tetapi juga sebagai pendukung emosional bagi karyawan. Hasil dari proses tersebut terlihat pada tahap *output*, yaitu terbentuknya budaya kerja fleksibel yang terstruktur, meningkatnya kenyamanan dan keterlibatan karyawan, serta tercapainya kinerja tim yang efektif sesuai dengan standar organisasi.

Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan milenial berperan penting dalam membentuk budaya kerja fleksibel di industri kreatif. Pemimpin milenial cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang terbuka, adaptif, dan kolaboratif sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan mendukung kreativitas karyawan.

Penerapan budaya kerja fleksibel memberikan kebebasan kepada karyawan Generasi Z dalam mengatur waktu, lokasi, serta metode kerja. Fleksibilitas ini meningkatkan motivasi dan kenyamanan kerja karena karyawan merasa lebih dipercaya dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu, komunikasi yang terbuka antara pemimpin dan karyawan juga mendorong terciptanya kerja sama tim yang lebih baik. Namun demikian, fleksibilitas kerja tetap diimbangi dengan sistem kerja yang berorientasi pada hasil (*result oriented*). Dengan demikian, organisasi tetap dapat menjaga produktivitas kerja sekaligus memenuhi kebutuhan kerja Generasi Z di lingkungan industri kreatif.

Kesimpulan, Keterbatasan Dan Saran

Kesimpulan

Studi dan pembahasan yang diuraikan dalam bagian sebelumnya menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemimpin milenial memaknai budaya kerja fleksibel sebagai sistem kerja berbasis kepercayaan dan hasil, yang didukung komunikasi terbuka serta kesepakatan tim.
2. Generasi Z merasa lebih nyaman dan termotivasi ketika diberi fleksibilitas kerja serta kepercayaan tanpa pengawasan berlebihan.
3. Strategi kepemimpinan diterapkan melalui pemberian kepercayaan berbasis target, komunikasi dua arah, serta evaluasi kerja secara berkala.

Keterbatasan

- a) Ruang lingkup penelitian terbatas pada dua organisasi industri kreatif.
Penelitian ini hanya dilakukan di Kinaryo Studio dan Blooms Organizer sehingga temuan yang diperoleh menggambarkan kondisi pada kedua organisasi tersebut dan belum sepenuhnya mewakili karakteristik industri kreatif secara lebih luas.
- b) Pendekatan kualitatif dan subjektivitas informan.
Metode kualitatif yang digunakan sangat bergantung pada pengalaman, persepsi, dan kejujuran informan, yaitu pemimpin dan beberapa karyawan. Kondisi ini memungkinkan adanya perbedaan pandangan atau bias dalam penyampaian informasi.
- c) Keterbatasan data kuantitatif.
Penelitian ini tidak menggunakan pengukuran statistik untuk menilai secara numerik efektivitas penerapan budaya kerja fleksibel dan strategi kepemimpinan, sehingga hasil penelitian lebih menekankan pada pemahaman pengalaman dan pandangan informan.
- d) Keterbatasan waktu penelitian.
Penelitian ini dilakukan pada periode waktu tertentu, sehingga perubahan kondisi kerja di masa depan, termasuk perkembangan teknologi dan dinamika industri kreatif, dapat mempengaruhi relevansi temuan penelitian.

Saran

- a) Pemimpin Milenial
Disarankan menggunakan sistem manajemen tugas berbasis cloud (misalnya Trello atau Asana) untuk meningkatkan transparansi, pengaturan tugas, dan pemantauan kinerja secara real-time dalam sistem kerja fleksibel.
- b) Karyawan Generasi Z
Perlu menerapkan teknik manajemen waktu seperti *Pomodoro Technique* atau *Time Blocking*, serta memanfaatkan aplikasi penjadwalan guna menjaga fokus dan ketepatan penyelesaian tugas.
- c) Peneliti Selanjutnya
Disarankan memperluas objek dan sektor penelitian serta menggunakan pendekatan metodologis yang beragam untuk mengkaji dampak jangka panjang budaya kerja fleksibel terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Referensi

- Bantam, D. J., Shiddiq, M. A., Putra, A. W., & Saputra, A. (2024). Gambaran Gaya Kepemimpinan Transformasional yang Efektif untuk Memimpin Generasi Z. *Jurnal Harmoni Nusa Bangsa*, 1(2), 156–170. <https://doi.org/10.47256/jhnb.v1i2.399>
- Kasmanto Kasmanto, Adams Desto Edison Nasser, Yani Restiani Widjaja, & Purwadhi Purwadhi. (2024). Gaya Kepemimpinan Adaptif untuk Generasi Milenial. *Global Leadership Organizational Research in Management*, 2(4), 26–35. <https://doi.org/10.59841/glory.v2i4.1696>

- Magfiroh, D., & Komarudin. (2023). *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Burnout Pada Generasi Z Di Industri Kreatif*. 1(11), 766–777.
- Riatmaja, D. S., Rahmi, S., Wulandari, F. W., Azizah, N., Sitopu, J. W., & Amrullah, Y. A. (2024). Fleksibilitas dan Ketangguhan: Pandemi COVID-19 telah Mendorong Organisasi untuk Menjadi Lebih Fleksibel, dengan Menerapkan Opsi Kerja Jarak Jauh, Jam Kerja yang Lebih Fleksibel, dan Skema Kerja Hybrid. *Indonesian Research Journal on Education Web*., 4(2021), 550–558.
- Robbins, S. P., & Judge, imothy A. (2021). *Essentials of Organizational Behavior*.
- Takrim, M., Yanti, E. R., & Yuliati, D. (2021). Kepemimpinan Milenial Dalam Memperkuat Budaya Organisasi. *Jurnal Administrasi Kantor* , 9(2), 251–262. <https://ejournal-binainsani.ac.id/index.php/JAK/article/view/1604>
- Triyanto, A., Abduh, H., & Firdaus, V. (2024). Keseimbangan Hidup Dan Komitmen Generasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 8(3), 3049–3056.

Balqis Zulfatun Nabila*) Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Pardiman**) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

Sulton Sholehuddin***) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma