

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

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**

Oleh

BALQIS ZULFATUN NABILA

22201081390



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

2026



MOTTO

*"Maybe we don't know where we're going yet, but hopefully every step we take
will lead us to something good"*

“Mungkin kita belum tahu arahnya ke mana, tapi semoga setiap langkah kita selalu
menuju hal baik”



**PEMIMPIN MILENIAL DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA KERJA
FLEKSIBEL BAGI GENERASI Z DI INDUSTRI KREATIF**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen

Oleh :

BALQIS ZULFATUN NABILA

22201081390



Tanggal di setujui :

Senin, 23 Februari 2026

Pembimbing Utama



Dr. Pardiman, SE., MM

Pembimbing Pendamping



Dr. Sulton Sholehuddin, SE., MM



SKRIPSI

PEMIMPIN MILENIAL DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA KERJA
FLEKSIBEL BAGI GENERASI Z DI INDUSTRI KREATIF

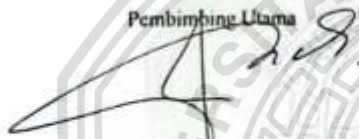
BALQIS ZULFATUN NABILA

NPM. 22201081390

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Hari/tanggal : Senin, 23 Febuari 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama



Dr. Pardiman, SE., MM

Pembimbing Pendamping



Dr. Sultan Sholchuddin, SE., MM

Anggota Dewan Penguji Lain



Dr. Ahmad Subhan Mahardani, SAP., MM

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar
SARJANA MANAJEMEN
Pada Hari/tanggal : Senin, 23 Febuari 2026



Dekan

Alifudin, SE., MSA., Ak.

Ketua Jurusan



Dr. M. Ridwan Basalamah, SE., MM

UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Jurusan : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah

STATUS : UNGGUL



Alamat : Jl. Mayjen Haryono No.193 Malang 65144 telp 0341 - 551802, 551822, Fax : 0341 - 552249

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Nama : **Balqis Zulfatun Nabila**
NPM : **22201081390**
Program Studi : **Manajemen**

Menyatakan bahwa Tugas Akhir dengan judul :

Peran Pemimpin Milenial dalam Mengembangkan Budaya Kerja Fleksibel yang menarik bagi Generasi Z di Industri KreatifYang diuji pada tanggal : **23 Februari 2026** adalah benar-benar merupakan hasil karya saya.

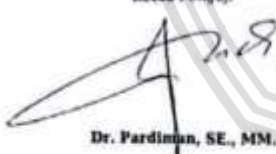
Dan saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat atau keseluruhan hasil tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat maupun pikiran penulis lain yang diikut sebagai hasil tulisan saya sendiri, dan dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tira atau ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulisan aslinya.

Apabila saya secara sengaja maupun tidak sengaja melakukan hal tersebut diatas, maka saya menarik Tugas Akhir yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri dan jika terbukti saya melakukan hal tersebut diatas seolah-olah hasil karya saya sendiri, maka gelar dan lisan yang diberikan Universitas Islam Malang berhak untuk dibatalkan.

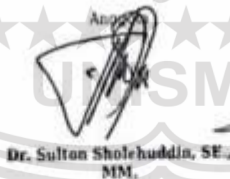
Malang, 21 Februari 2026
Yang membuat pernyataan,

Balqis Zulfatun Nabila

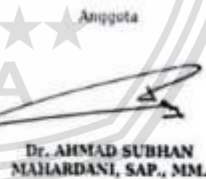
Ketua Penjurii


Dr. Pardiman, SE., MM.

Anggota


Dr. Sultan Sholehuddin, SE.,
MM.

Anggota


Dr. AHMAD SUBHAN
MAHARDANI, SAP., MM.

LEMBAR PERSEMBAHAN

Puji dan Syukur kepada Allah SWT atas segala berkat dan anugrah-Nya, tak lupa shalawat serta salam tetap tercurahkan pada Nabi Muhammad SAW. Penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemimpin Milenial dalam Mengembangkan Budaya Kerja Fleksibel Bagi Generasi Z di Industri Kreatif” Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bantuan dari beberapa pihak, dan pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Dengan penuh rasa syukur, karya ini penulis persembahkan kepada Kakek dan Alm. Nenek tercinta yang telah kebersamai dan membimbing penulis sejak kecil. Terima kasih atas doa, kasih sayang, serta nilai-nilai kehidupan yang selalu ditanamkan hingga penulis mampu sampai pada titik ini. Semoga karya ini menjadi ungkapan bakti dan rasa syukur atas cinta yang tak pernah putus.
2. Untuk kedua orang tua tercinta Ayah Sunarno dan Mama Indri Widyastuti yang selalu menjadi sumber doa, kekuatan, dan semangat terbesar dalam hidup penulis. Terima kasih atas setiap pengorbanan, dukungan tanpa henti, serta kepercayaan yang telah mengantarkan penulis hingga mampu menyelesaikan karya ini. Serta untuk adik tersayang Aini Izabila dan Arroyan Aufa Aji, terima kasih atas keceriaan, dukungan, dan doa yang selalu menguatkan penulis dalam setiap prosesnya. Semoga karya ini menjadi wujud kecil dari rasa bangga dan kasih sayang penulis untuk keluarga tercinta.

3. Untuk seluruh keluarga besar tercinta yang senantiasa memberikan dukungan tanpa henti, kepercayaan yang begitu berarti, serta motivasi yang menguatkan di setiap langkah perjalanan ini. Berkat doa, perhatian, dan pengorbanan yang telah diberikan, penulis akhirnya mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Untuk Bapak Dr. Pardiman, SE., MM selaku Dosen Pembimbing 1 dan Bapak Dr. Sulton Sholehuddin, SE., MM selaku Dosen Pembimbing 2 dan Bapak Dr. Ahmad Subbhan Mahardani, SAP., MM selaku Dosen Penguji. Terima kasih atas waktu, kesabaran, bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga selama proses penyusunan skripsi ini. Ilmu, kritik, dan saran yang diberikan menjadi bekal penting bagi penulis dalam menyelesaikan studi serta menjadi pembelajaran berharga untuk masa depan.
5. Kepada seseorang yang tidak kalah penting kehadirannya, Learen Jatiya Masyam Putra. Terima kasih telah kebersamai penulis dalam proses penyusunan skripsi. Berkontribusi baik tenaga dan waktu. Telah mendukung, menemani, selalu mendengarkan keluh kesah penulis, serta memberikan semangat dan perhatian penulis sehingga penyusunan skripsi ini terselesaikan.
6. Sahabat-Sahabat terbaikku yang dimalang Keluarga Cemara (Ica, Puput, Putri, Kayla, dan Lia), Khosi, Anggi, Kiyun, Nila, Debby, dan Ica Marica yang telah kebersamai perjalanan penulis, terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang selalu kalian berikan. Setiap diskusi, bantuan, dan momen yang kita lewati bersama menjadi bagian penting dalam proses penulis hingga sampai di tahap ini. Kehadiran kalian membuat perjalanan penulis terasa lebih berkesan dan penuh makna. Semoga segala kebaikan dan kebersamaan ini selalu kita kenang sebagai bagian indah dari perjalanan kita.
7. Terakhir, untuk diri saya sendiri Balqis Zulfatun Nabila yang mungkin tidak pandai menunjukkan perasaan, tetapi tetap bertahan. Terima kasih atas segala kerja keras dan semangatnya sehingga mampu bertahan dan terus

melangkah sejauh ini. Terimakasih telah percaya pada keraguan dan kelelahan dalam setiap proses ini. *I know there are many more great achievements ahead, but I am proud of this achievement.*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb,

Segala puji syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir (skripsi) dengan judul **“Pemimpin Milenial dalam Mengembangkan Budaya Kerja Fleksibel Bagi Generasi Z di Industri Kreatif”** dapat selesai dengan baik.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan guna menyelesaikan studi program sarjana manajemen Universitas Islam Malang. Peneliti sadar dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala hormat peneliti mengucapkan terimakasih yang tiada terhingga, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Junaedi, M.Pd selaku Rektor Universitas Islam Malang
2. Bapak Afifudin S.E., M.SA., Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
3. Bapak Dr. M. Ridwan Basalamah, SE., MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Malang.
4. Ibu Jeni Susyanti, SE, MM, BKP selaku Dosen Wali Kelas Manajemen 10 Universitas Islam Malang.
5. Bapak Dr. Pardiman SE., MM selaku Dosen pembimbing skripsi atas diskusi, bantuan dan bimbingan beliau.
6. Bapak Dr. Sulton Sholehuddin SE., MM selaku Dosen pembimbing skripsi atas diskusi, bantuan dan bimbingan beliau.
7. Bapak Dr. Ahmad Subhan Mahardani, SAP., MM selaku Dosen penguji.

8. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama di bangku perkuliahan.
9. Kepada kedua orang tua penulis Ayah Sunarno dan Mamah Indri Widyastuti yang selalu mendo'akan serta selalu memberikan semangat kepada penulis.
10. Seluruh keluarga besar Angkatan 2022 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang yang selama ini memberikan pengalaman luar biasa, baik di dalam perkuliahan, maupun di luar pengalaman perkuliahan, serta beberapa teman-teman organisasi kampus. Saya ucapkan besar terimakasih.

Semoga semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan yang selayaknya dari Allah. Penulis menyadari keterbatasan pengetahuan dan pengalaman dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik dari para pembaca yang bersifat membangun. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

★★★★★ Malang, 19 Februari 2026
UNISMA

Penulis

Balqis Zulfatun Nabila



Nama Lengkap : Balqis Zulfatun Nabila
Tempat, Tanggal lahir : Malang, 03 Mei 2004
Nomor Pokok Mahasiswa : 22201081390
Alamat Email : balqisnabila0305@gmail.com
Nama Orang Tua : Sunarno (Ayah)
Indri Widyastuti (Ibu)
Alamat : Desa Jogomulyan, Kec.
Tirtoyudo, Kab. Malang, Jawa
Timur

Pendidikan Formal

1. SDN Jogomulyan 02 : 2010-2016
2. MTS Nasruddin : 2016-2019
3. MAN 2 Malang : 2019-2022
4. Universitas Islam Malang : 2022-2026

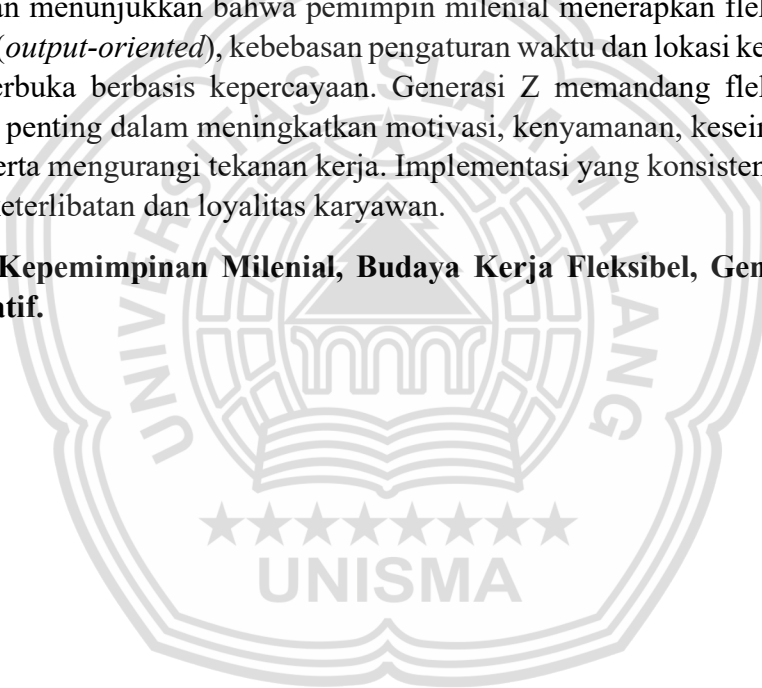
Pengalaman

1. Magang BMT Sarana Wirausaha | Agustus-September 2025
2. Sertifikasi BNPS Digital Marketing | Juli 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran pemimpin milenial dalam mengembangkan budaya kerja fleksibel yang menarik bagi Generasi Z di industri kreatif. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana kepemimpinan milenial menerjemahkan fleksibilitas sebagai praktik kerja yang mampu menyeimbangkan kebutuhan kesejahteraan Gen Z dengan tuntutan produktivitas organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi pada dua pelaku industri kreatif di Kota Malang. Analisis data dilakukan melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan triangulasi untuk memastikan validitas temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin milenial menerapkan fleksibilitas berbasis hasil (*output-oriented*), kebebasan pengaturan waktu dan lokasi kerja, serta komunikasi terbuka berbasis kepercayaan. Generasi Z memandang fleksibilitas sebagai faktor penting dalam meningkatkan motivasi, kenyamanan, keseimbangan kerja-hidup, serta mengurangi tekanan kerja. Implementasi yang konsisten terbukti memperkuat keterlibatan dan loyalitas karyawan.

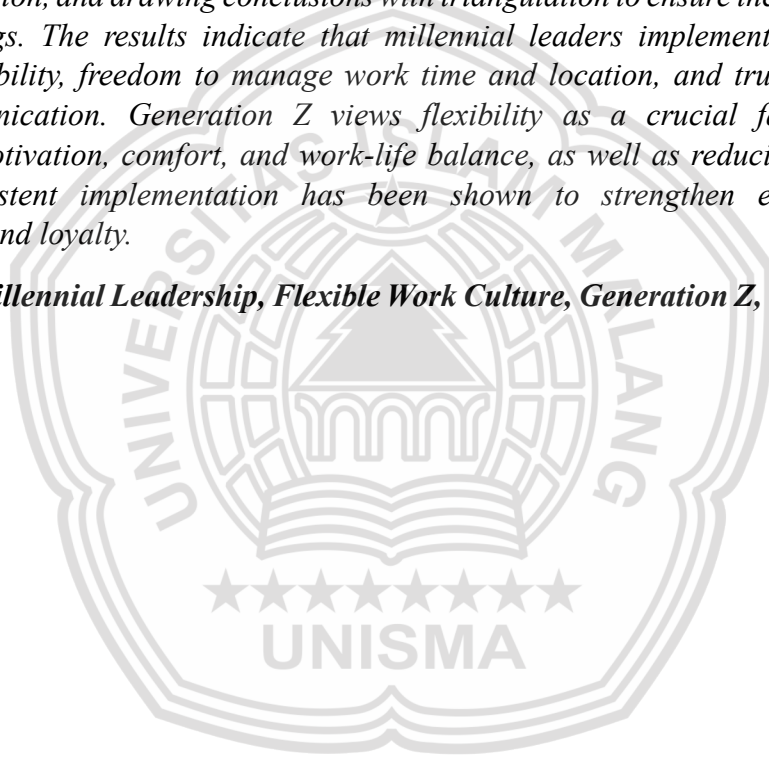
Kata kunci: Kepemimpinan Milenial, Budaya Kerja Fleksibel, Generasi Z, Industri Kreatif.



ABSTRACT

This study aims to analyze the role of millennial leaders in developing a flexible work culture that appeals to Generation Z in the creative industry. The focus of the study is how millennial leadership translates flexibility into a work practice that balances Gen Z's well-being needs with organizational productivity demands. The study employed a qualitative phenomenological approach through in-depth interviews, participant observation, and documentation with two creative industry players in Malang City. Data analysis was conducted through data condensation, data presentation, and drawing conclusions with triangulation to ensure the validity of the findings. The results indicate that millennial leaders implement output-oriented flexibility, freedom to manage work time and location, and trust-based open communication. Generation Z views flexibility as a crucial factor in increasing motivation, comfort, and work-life balance, as well as reducing work stress. Consistent implementation has been shown to strengthen employee engagement and loyalty.

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



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi telah membawa perubahan dalam dunia kerja di berbagai sektor, termasuk industri kreatif. Industri kreatif, yang didorong oleh inovasi dan teknologi, telah menjadi mesin baru bagi pertumbuhan ekonomi di banyak negara. Industri kreatif memiliki karakter yang berbeda dari sektor lain karena proses kerjanya bergantung pada ide, inovasi, dan ritme produksi yang tidak selalu mengikuti pola kerja konvensional. Tuntutan untuk terus menghasilkan karya baru, mengikuti perubahan tren, serta mempertahankan kreativitas membuat sektor ini memerlukan lingkungan kerja yang adaptif dan tidak terikat pada jam kerja maupun struktur yang kaku. Hal ini menandakan bahwa sistem kerja tradisional tidak lagi sesuai dengan dinamika industri kreatif yang bergerak cepat.

Kepemimpinan menjadi salah satu kunci penting dalam mengarahkan dan memotivasi anggota organisasi, terutama ketika memimpin Generasi Z (Bantam et al., 2024). Para pemimpin dari generasi milenial saat ini mulai menempati posisi penting dalam berbagai perusahaan. Takrim et al., (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan milenial merupakan gaya kepemimpinan yang muncul dari generasi yang lahir pada era 1980-an. Generasi ini dikenali karena kemampuannya beradaptasi dan sikap terbuka terhadap berbagai perubahan. (Bantam et al., 2024). Selain itu, gaya kepemimpinan milenial sering dikaitkan dengan orientasi pada tujuan (*purpose-driven*), yaitu kecenderungan untuk memimpin dengan landasan nilai, visi perubahan, serta dampak jangka panjang bukan sekadar pencapaian target

operasional. Kemampuan adaptif mereka juga menjadi salah satu alasan mengapa generasi ini kini mendominasi posisi manajerial. Kasmanto et al., (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif sangat membantu dalam menghadapi perubahan yang cepat, terutama dalam organisasi yang dituntut untuk mengikuti tren industri dan perkembangan digital.

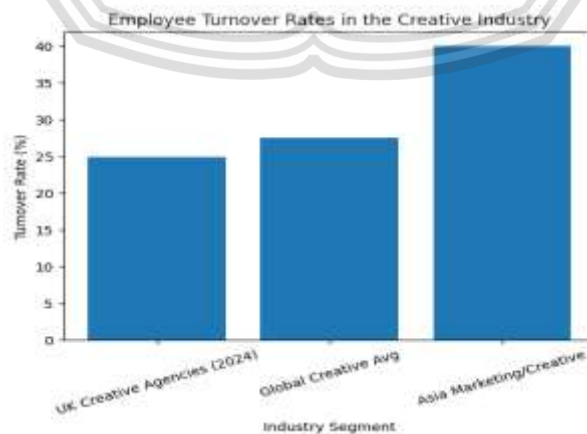
Tenaga kerja yang saat ini mendominasi industri kreatif adalah Generasi Z, yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010. Gen Z dikenal sebagai *digital natives* yang memiliki keahlian dalam teknologi dan media sosial, yang merupakan keunggulan penting dalam ekosistem kreatif (Magfiroh & Komarudin, 2023). Fleksibilitas kerja merupakan harapan Generasi Z di lingkungan kerja. Bagi mereka lingkungan kerja yang fleksibel mencakup berbagai aspek seperti jam kerja yang dapat disesuaikan, pilihan untuk bekerja dari rumah serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja hidup (Triyanto et al., 2024).

Riatmaja et al., (2024) menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja telah menjadi bagian dari pola kerja modern yang berkembang pesat, ketika banyak organisasi mulai menerapkan kerja jarak jauh, jam kerja yang lebih fleksibel, dan pengaturan kerja *hybrid* untuk meningkatkan ketahanan organisasi. Dalam praktiknya, budaya kerja fleksibel dapat berupa kerja dari rumah (*remote work*), kombinasi kerja di kantor dan jarak jauh (*hybrid model*), dan jam kerja yang tidak terikat aturan tradisional (Robbins & Judge, 2021). Bagi Generasi Z, fleksibilitas bukan sekadar fasilitas, tetapi merupakan *value proposition* yang menentukan mereka tertarik bergabung atau tetap bertahan dalam sebuah organisasi. Generasi ini sangat menghargai kesejahteraan mental, kebebasan dalam menentukan pola kerja, dan

kemampuan untuk menjaga kualitas hidup sambil tetap produktif. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, komitmen dan loyalitas mereka terhadap organisasi meningkat secara signifikan (Triyanto et al., 2024).

Meskipun industri kreatif dikenal sebagai sektor yang dinamis, dan memiliki peluang bagi tenaga kerja muda, kenyataannya banyak pekerja Generasi Z yang memilih keluar atau berpindah pekerjaan dalam waktu singkat. Fenomena tingginya *turnover* ini dipengaruhi oleh tuntutan kreativitas yang tinggi, ritme kerja yang tidak menentu, serta tekanan untuk selalu terhubung secara digital. Magfiroh & Komarudin, (2023) menemukan bahwa pekerja Gen Z di industri kreatif rentan mengalami *burnout* akibat jam kerja yang tidak teratur, beban inovasi yang berkelanjutan, dan ekspektasi untuk selalu responsif terhadap pekerjaan. Kondisi ini menyebabkan sebagian dari mereka merasa lingkungan kerja tidak sejalan dengan kebutuhan kesejahteraan mereka.

Gambar 1.1
Data Turnover Karyawan



Bagi sebagian perusahaan, memberikan fleksibilitas berarti memberikan ruang gerak penuh kepada karyawan, namun praktik tersebut tidak selalu mudah diterapkan secara merata. Riatmaja et al., (2024) menunjukkan bahwa kerja jarak jauh dan model hybrid dapat meningkatkan ketangguhan organisasi, tetapi membutuhkan manajemen yang baik, terutama dalam menjaga koordinasi, kualitas output, dan kedisiplinan tim. Tantangan ini semakin terlihat dalam industri kreatif yang sangat mengandalkan kolaborasi dan hubungan interpersonal.

Dalam menghadapi berbagai fenomena seperti *burnout*, menurunnya motivasi, serta kecenderungan Generasi Z untuk berpindah pekerjaan, organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu memastikan bahwa penerapan budaya kerja fleksibel berjalan sesuai kebutuhan tenaga kerja. Pemimpin tidak hanya berperan dalam menentukan arah kebijakan, tetapi juga menjadi penghubung antara ekspektasi Gen Z dan tuntutan operasional organisasi.

Pemimpin milenial memiliki kelebihan karena kedekatan mereka terhadap teknologi, pola pikir adaptif, serta kecenderungan untuk membangun hubungan kerja yang lebih kolaboratif (Takrim et al., 2021). Hal ini membuat mereka lebih mudah memahami apa yang dibutuhkan Generasi Z, seperti ruang untuk berkreasi, waktu kerja yang fleksibel, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, fokus penelitian ini diarahkan pada bagaimana pemimpin milenial menjadi peranan utama dalam menghubungkan kebutuhan Generasi Z dengan praktik budaya kerja fleksibel yang tepat, sehingga fleksibilitas dapat diterapkan secara efektif, konsisten, dan berkontribusi pada produktivitas serta keberlanjutan industri kreatif.

1.2 Gap Penelitian (Research Gap)

Penelitian mengenai budaya kerja fleksibel dan kepemimpinan generasi millennial sebenarnya telah banyak dilakukan, namun keduanya umumnya dibahas secara terpisah. Sebagian besar studi hanya menyoroti budaya fleksibel sebagai konsep umum, sementara penelitian lain fokus pada karakteristik kepemimpinan Millennial tanpa mengaitkannya secara langsung dengan dinamika motivasi dan kebutuhan generasi Z. Kondisi ini menimbulkan gap teoritis, yaitu belum adanya kerangka yang secara jelas menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan Milenial dapat membentuk, mengarahkan, atau memperkuat implementasi budaya kerja fleksibel yang benar-benar relevan bagi Gen Z.

Di sisi praktis, perusahaan khususnya di industri kreatif sering menyatakan bahwa mereka telah menerapkan fleksibilitas. Namun praktik yang berjalan di lapangan kerap tidak konsisten atau hanya sebatas aturan prosedural dari atas ke bawah. Yang belum banyak dijelaskan adalah bagaimana pemimpin Milenial menerjemahkan kebijakan tersebut menjadi perilaku nyata melalui cara mereka berinteraksi, memberi ruang kreativitas, membangun komunikasi yang terbuka, dan menjadi contoh bagi tim. Celah ini menunjukkan perlunya pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana fleksibilitas dapat benar-benar menjadi pengalaman kerja yang memberdayakan Gen Z, bukan sekadar slogan organisasi.

Dari sisi metodologis, riset mengenai Gen Z sejauh ini lebih banyak menggunakan survei kuantitatif untuk menggambarkan preferensi atau harapan mereka terhadap dunia kerja. Pendekatan tersebut belum memberi ruang yang cukup untuk memahami alasan, makna, dan pengalaman subjektif di balik perilaku

kerja mereka. Penelitian ini mengisi gap metodologis tersebut melalui pendekatan kualitatif, memungkinkan peneliti menggali secara lebih mendalam bagaimana Gen Z merasakan fleksibilitas dan bagaimana pemimpin Milenial menerapkan strategi kepemimpinannya dalam konteks tersebut.

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana Pemimpin Milenial di industri kreatif mendefinisikan dan mengimplementasikan budaya kerja fleksibel bagi Generasi Z?
2. Bagaimana persepsi Generasi Z terhadap peran dan gaya kepemimpinan Milenial dalam membentuk budaya kerja fleksibel di tempat mereka bekerja?
3. Bagaimana strategi kepemimpinan yang spesifik digunakan oleh Pemimpin Milenial untuk menjembatani harapan Generasi Z terhadap fleksibilitas dengan tujuan produktivitas organisasi?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan definisi budaya kerja fleksibel oleh Pemimpin Milenial di industri kreatif.
2. Memahami dan menggali persepsi Generasi Z mengenai efektivitas peran Pemimpin Milenial dalam menciptakan budaya kerja fleksibel yang memberdayakan.
3. Menganalisis strategi kepemimpinan Pemimpin Millenial dalam menyeimbangkan kebutuhan Gen Z akan fleksibilitas dengan tuntutan operasional organisasi.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

- a. Pengembangan Model Kepemimpinan: Menghasilkan temuan empiris yang dapat memperkaya teori kepemimpinan, khususnya model kepemimpinan antar-generasi dalam konteks budaya kerja fleksibel.
- b. Literasi Budaya Organisasi: Memberikan kontribusi pada literasi budaya organisasi dengan menyajikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana nilai-nilai generasi (Milenial dan Gen Z) membentuk praktik kerja.

1.5.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi Organisasi Kreatif: Memberikan rekomendasi praktis kepada manajemen tentang *best practices* implementasi budaya kerja fleksibel yang *Gen Z-friendly* untuk meningkatkan *engagement* dan retensi.
- b. Bagi Pemimpin Milenial: Menyediakan panduan dan refleksi tentang gaya kepemimpinan yang efektif dan adaptif dalam mengelola tim yang didominasi oleh Generasi Z.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya: Dapat dijadikan dasar atau referensi awal untuk penelitian lanjutan, baik kualitatif maupun kuantitatif, dalam topik manajemen lintas generasi dan *future of work*.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

1. Pemimpin milenial di industri kreatif mendefinisikan budaya kerja fleksibel sebagai sistem kerja berbasis kepercayaan, bukan sekadar kebebasan waktu dan lokasi. Pemimpin milenial menerapkan fleksibilitas melalui sistem kerja berbasis hasil, komunikasi terbuka, dan kesepakatan tim, sehingga tercipta lingkungan kerja yang mendukung kreativitas tanpa mengabaikan produktivitas.
2. Generasi Z menilai gaya kepemimpinan milenial dari cara pemimpin berkomunikasi, memberi arahan, dan menerapkan fleksibilitas dalam pekerjaan sehari-hari. Fleksibilitas waktu dan cara kerja membuat mereka lebih mudah menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Ketika Generasi Z diberi kepercayaan tanpa pengawasan berlebihan, mereka merasa lebih nyaman, tidak tertekan, dan lebih fokus mencapai target.
3. Strategi kepemimpinan yang diterapkan di lapangan terlihat dari praktik pemberian kepercayaan berbasis target, komunikasi dua arah, serta evaluasi hasil kerja secara berkala. Di Kinaryo Studio, pemimpin membebaskan waktu dan lokasi kerja tetapi tetap mengontrol kualitas melalui *deadline* dan revisi karya. Di Blooms Organizer, ruang diskusi terbuka diberikan saat tahap perencanaan, namun koordinasi menjadi lebih terstruktur ketika mendekati hari pelaksanaan *event*. Pola ini digunakan untuk menyesuaikan kebutuhan

fleksibilitas Generasi Z dengan tuntutan proyek dan kepuasan klien yang tidak bisa ditunda.

5.2 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 konteks tersebut dan belum tentu mewakili seluruh karakteristik industri kreatif yang lebih luas.

- b. Pendekatan Kualitatif dan Subjektivitas Informan

Metode kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini sangat bergantung pada kejujuran dan persepsi subyektif dari informan (*owner* dan beberapa karyawan). Hal ini membuka kemungkinan adanya bias dalam penyampaian informasi yang dapat mempengaruhi objektivitas hasil.

- c. Keterbatasan Data Kuantitatif

Penelitian ini tidak menggunakan pendekatan kuantitatif atau pengukuran numerik untuk menilai secara terukur efektivitas penerapan budaya kerja fleksibel dan strategi kepemimpinan. Akibatnya, penelitian tidak menyajikan indikator statistik yang dapat memperkuat temuan secara angka, sehingga hasil yang diperoleh lebih berfokus pada pemahaman mendalam terhadap pengalaman dan persepsi informan.

- d. Waktu Penelitian

Penelitian ini melihat kondisi budaya kerja fleksibel pada periode waktu tertentu. Mengingat industri kreatif terus berubah, terutama dengan perkembangan teknologi AI yang dapat mempengaruhi pola kerja di masa

depan, temuan penelitian ini perlu ditinjau kembali melalui penelitian lanjutan agar tetap relevan.

5.3 Saran

a. Pemimpin Milenial

Pemimpin disarankan membangun sistem *cloud-based task management* menggunakan platform seperti *Trello* atau *Asana* agar pemantauan target berbasis hasil lebih transparan bagi tim yang bekerja fleksibel atau *remote*. Sistem ini membantu pembagian tugas, penetapan *deadline*, dan pelacakan progres secara *real-time*.

b. Karyawan Generasi Z

Karyawan disarankan menerapkan teknik manajemen waktu seperti *Pomodoro Technique* atau *Time Blocking* untuk menjaga fokus dan mencegah penundaan pekerjaan. Penggunaan aplikasi penjadwalan seperti *Google Calendar* juga dapat membantu mengatur prioritas dan memastikan tugas selesai sebelum *deadline*.

c. Peneliti Selanjutnya

Peneliti berikutnya sebaiknya memperluas cakupan organisasi dan sektor, serta menggunakan metode berbeda untuk menganalisis dampak jangka panjang budaya kerja fleksibel terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, N., Sulton, F. A., Armanta, M. D., Suharnomo, & Ratnawati, I. (2024). *Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Gen Z: Tinjauan Sistematis*. 7, 808–823.
- Armiyanti, A., Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 1061–1070. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5104>
- 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>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). *Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management*. In *ICMLG2016 - 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016* (p.42). Academic Conferences and publishing limited.
- Herbert. (2005). *Teori Kepemimpinan Pelayan (The Servant Leadership Theory)*.
- Januar, J. (2024). Produktivitas Kerja Generasi Z Di Industri Manufacturing Furniture Kabupaten Jepara. *Jurnal Industri Furnitur Dan Pengolahan Kayu*, 2(2), 72–81. <https://www.jurnal-jifka.com/index.php/jifka/article/view/320>
- 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>
- Kupperschmidt's. (2000). *Generation X and the Public Employee*. Public Personnel Management.
- Kurniati, A., Lidya, V., & Pasaribu, D. (2025). *Studi Kualitatif Penerapan Sistem Hybrid Working dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Gen-Z di PT Interactive Surabaya*. 9, 22412–22422.
- Laksmi, P. A. S., & Arjawa, I. G. W. (2023). Kearifan Lokal dalam Mendukung Pengembangan Industri Kreatif di Provinsi Bali. *Journal Scientific of Mandalika (JSM)* e-ISSN 2745-5955| p-ISSN 2809-0543, 4(1), 1–15.
- Magfiroh, D., & Komarudin. (2023). *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Burnout Pada Generasi Z Di Industri Kreatif*. 1(11), 766–777.
- Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations. Essays on the Sociology of Knowledge*. Amherst, MA: HRD Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis:*

A methods sourcebook (3 (ed.)).

- Muhammad Haidar Affan, Novi Fitria Hermiati, Amellia Dwi Putri, Amanda Widyastuti, & Pinnah Ayu Lestari. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 5(1), 540–553. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i1.6613>
- Muhammad Wildan Ramdhani Ardliyan Shah, & Diantanti, N. P. (2025). Pengaruh Organizational Culture, Transformational Leadership, dan Competence terhadap Employee Performance di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. *Transgenera: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, Dan Humaniora*, 2(2), 25–38. <https://doi.org/10.35457/transgenera.v2i2.4730>
- Nugroho A. (2013). PENGARUH KEDISIPLINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA PENGAJAR Dwi Agung Nugroho Arianto. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200.
- Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). The Intention of Generation Z To Apply For a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 218–247. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493>
- Obi, G. M. (2023). Work-Life Balance. *Plastic and Aesthetic Nursing*, 43(1), 3. <https://doi.org/10.1097/PSN.0000000000000477>
- Rahmawati, D., & Savitri Puspawati, E. (2023). Pengaruh Flexible Working Arrangements dan Perceived Supervisor Support terhadap Work Engagement dan Employee Performance: Studi Empiris pada Organisasi Keuangan Pemerintah di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(4), 322–342. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i4.47409>
- 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.
- Rizana, D., Prasetyo, I. B., Muslihatun, F., & Naufalia, A. E. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan untuk Generasi Z: Membangun Motivasi dan Keterlibatan Karyawan di Era Digital. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 15(1), 51–60. <https://ejournal.warunayama.org/index.php/musytarineraca/article/view/11053>
- Robbins, S. P., & Judge, Timothy A. (2021). *Essentials of Organizational Behavior*.
- Simatupang, A. R. (2020). Kepemimpinan Millennial Dalam Perpustakaan: Peluang dan Tantangan Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 945. <https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41145>
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2016). PENGARUH

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Pegawai Rumah Sakit Muhammadiyah Ahmad Dahlan, Kediri). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 13(2), 86–98.

Sugiyono. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*.

Sunaryanto, K., & Idrus, O. (2025). Karakteristik Generasi Z Dan Dampak Produktivitas Kerja Pada Dunia Kerja di Indonesia. *Jurnal Sains Dan Teknologi*, 7(3), 37–43.
<https://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/saintek/article/view/3892>

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.

Valery. (2007). *Kepemimpinan pelayan (Servant Leadership)*.

