

ANALISIS FUNGSI KEPEMIMPINAN STRATEGIS DI INDUSTRI KREATIF SUBSEKTOR FILM, ANIMASI DAN VIDEO (KASUS: GOOD VIBES PROJECT)

¹Mochammad Rifky Pamungkas

²Bambang Hermanto

³Pratami Wulan Tresna

⁴Bijaktama Syahasal Putra

¹Program Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran

^{2,3}Departemen Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran

⁴Jurusan Public Relations, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Bandung
moch20015@mail.unpad.ac.id¹, b.hermanto@unpad.ac.id², pratami@unpad.ac.id³,
bijaktama1997@gmail.com⁴

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana peran pemimpin strategis dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya di seluruh *stakeholder* industri kreatif subsektor film, animasi dan video yaitu Good Vibes Project, dengan mengacu pada delapan fungsi kepemimpinan strategis. Desain penelitian ini menggunakan metode kualitatif disertai observasi dengan melakukan wawancara kepada narasumber yang memiliki peran strategis yaitu *Business Director*. Data penelitian yang diperoleh dari wawancara dianalisis menggunakan teknik analisis naratif, karena menggambarkan cerita maupun ide yang dikomunikasikan kepada seluruh *stakeholder* terkait. Hasil temuan dari penelitian ini ialah delapan fungsi kepemimpinan strategis benar-benar dirasakan dan sering ditemui oleh seorang *Business Director*. Temuan lainnya mengungkapkan bahwa *Business Director* dalam menggunakan fungsinya tidak terlepas dari gaya dan tipe kepemimpinan, dan hasil pembahasan mengungkapkan bahwa seorang *Business Director* menggunakan gaya tipe dan kepemimpinan yang berbeda dari delapan fungsi kepemimpinan strategis. Keterbatasan dalam penelitian ini ialah hanya menganalisis satu industri kreatif subsektor film, animasi dan video saja. Metode pengumpulan data pun hanya dengan menggunakan wawancara. Untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan analisis komparasi di beberapa industri kreatif yang sama lainnya untuk memperoleh hasil yang lebih variatif.

Kata kunci: Fungsi kepemimpinan strategis, Pemimpin strategis, Industri kreatif.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the extent to which the role of strategic leaders in carrying out their leadership functions across all stakeholders of the creative industry in the film, animation and video sub-sectors, namely the Good Vibes Project, with reference to the eight strategic leadership functions. interviews with resource persons who have strategic roles, namely the Business Director. The research data obtained from the analysis are analyzed using narrative analysis techniques, because they describe stories and ideas that are communicated to all relevant stakeholders. The findings of this study are eight functions of leadership strategy that are really felt and often encountered by a Business Director. Other findings reveal that Business Directors use functions that are inseparable from style and leadership type, and the results of the discussion reveal that Business Directors use different styles and leadership from the eight strategic leadership functions. The limitation of this research is that it only analyzes one creative industry in the film, animation and video sub-sectors. The data collection method was only by using interviews. For further research, comparative analysis can be carried out in several other creative industries to obtain more varied results.

Keywords: Strategic leadership function, Strategic leader, Creative industry.

PENDAHULUAN

Industri kreatif merupakan sebuah fitur utama dari pemerintah melalui rencana untuk memulihkan sektor ekonomi dan juga menjamin kemakmuran di masa yang akan datang melalui keterampilan yang ditonjolkan (Dodd, 2012). Persyaratan untuk meningkatkan keterampilan dalam industri kreatif yaitu perlu meningkatkan kinerja yang berkelanjutan di seluruh sektor seperti manajemen, kepemimpinan, bisnis, dan kewirausahaan (Dodd, 2012). Organisasi saat ini mengejar kreativitas dan inovasi sebagai cara untuk meningkatkan keunggulan kompetitif mereka di pasar domestik bahkan pasar global (Murphy, 2016).

Banyak skema pengembangan kepemimpinan telah diluncurkan dengan tujuan untuk menumbuhkan kepemimpinan yang lebih baik di industri kreatif, dan ini telah melahirkan penekanan pada pengembangan kepemimpinan di sektor tersebut, didukung oleh sumber daya dan kemauan politik (Sutherland & Gosling, 2010). Kegiatan kepemimpinan kunci didefinisikan sebagai: menetapkan visi, membangun profil sektor, inovasi artistik/teknis, mengembangkan strategi dan kebijakan, serta mengembangkan kemitraan dan hubungan pemangku kepentingan (Dodd, 2012). Kepemimpinan pada dasarnya adalah fenomena kontekstual, terus berkembang, berubah, dan diterapkan dalam lingkungan tertentu (Bligh, 2016). Dalam istilah yang paling sederhana kepemimpinan telah didefinisikan sebagai peran yang diisi oleh seorang individu dengan kapasitas untuk memengaruhi arah orang lain, dan juga seorang pemimpin tersebut memiliki peran sentral dan strategis dalam pengambilan suatu keputusan (Suparno, 2012).

Sistem, struktur dan aspek kreativitas karena itu dapat dipengaruhi oleh para pemimpin di seluruh organisasi, baik secara langsung ataupun tidak (Zhou & George, 2003). Kepemimpinan saat ini lebih cenderung dan terfokus pada karakteristik dan tindakan pemimpin daripada dampak yang dihasilkan oleh karyawan. Namun sejalan dengan perkembangan zaman, pembahasan tentang kepemimpinan banyak bermunculan tipe kepemimpinan yang lebih baru dengan tujuan memberikan tambahan kreativitas khususnya dalam industri kreatif (Murphy, 2016). Dalam era penuh kreativitas ini semua pemimpin harus dapat mendorong pemecahan masalah kreatif bagi karyawannya, dengan sejumlah mekanisme langsung seperti mendorong pemikiran kreatif, memotivasi dan menginspirasi, serta secara lebihnya harus dapat memberikan pelatihan dan penghargaan yang mendukung perilaku kreatif karyawannya (Basadur, 2004).

Pembangunan industri kreatif di Indonesia bertujuan untuk menjadikan industri kreatif sebagai tulang punggung perekonomian nasional, dalam rangka peningkatan kemajuan dan

kesejahteraan rakyat (Badan Ekonomi Kreatif Indonesia, 2019). Dalam jangka waktu 2016-2018, pertumbuhan PDB dari industri kreatif mengalami peningkatan sebesar 7,16%. Kontribusi lainnya dari industri kreatif yaitu selama periode 2015-2018 nilai ekspor mencapai 102,65% (Badan Ekonomi Kreatif Indonesia, 2019). Hasil capaian tersebut berhasil dibuktikan dengan hasil ekspor sebanyak 44.291.374 produk. Disamping itu, industri kreatif selama 2015-2018 berhasil menyerap jumlah tenaga kerja sebesar 16.984.070, jumlah tersebut merupakan jumlah terbesar dibandingkan sektor atau lini industri lainnya (Badan Ekonomi Kreatif Indonesia, 2019).

Berbicara industri kreatif salah satu kota yang memiliki potensi besar dalam perkembangan dan kontribusi terhadap ekonomi nasional ialah kota Bandung. Industri kreatif di kota Bandung sendiri, sampai saat ini terus bergerak positif, baik dari jumlah maupun kualitas produk (Adhi JN, 2020). Salah satu subsektor yang mulai muncul dan berkembang ialah subsektor film, animasi dan video. Terhitung sampai saat ini ada kurang lebih 55 pelaku industri kreatif tersebut, hal ini menandakan kota Bandung menjadi kota yang kreatif dan juga banyak memunculkan pelaku-pelaku hebat dalam urusan film animasi dan video (Deputi Infrastruktur Badan Ekonomi Kreatif Indonesia, 2018). Hal tersebut sejalan karena industri kreatif subsektor film, animasi dan video ini memiliki ekosistem tersendiri, dan juga sampai saat ini banyak kreator Indonesia termasuk di kota Bandung yang sudah punya kemampuan level internasional di bidang film, komik, maupun gim (Setiyaningsih, 2019).

Melihat perkembangan yang sangat baik dari industri kreatif subsektor film animasi dan video di kota Bandung, tidak terlepas dari peran-peran pemimpin dalam industri kreatif tersebut. Para pemimpin menganggap bahwa organisasi yang sedang dijalani harus terus membangun keunggulan kompetitif melalui diferensiasi dan inovasi berkelanjutan, baik itu terkait dengan penciptaan produk dan layanan baru, produksi, proses organisasi atau model bisnis (Mokaya, 2012). Menyangkut peran dari seorang pemimpin yang sangat membutuhkan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, kecepatan, agresivitas, dan inovasi, semuanya bisa saja bermuara pada suatu konsep yaitu peran kepemimpinan dalam menghadapi segala situasi dan kondisi (Mokaya, 2012). Ditambah memiliki tantangan khusus yaitu bagaimana menciptakan lingkungan yang mendukung, menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan terbaik. Pentingnya hal tersebut guna mengidentifikasi dan mendorong peran serta keputusan strategis dari seorang pemimpin di industri kreatif, agar berdampak positif bagi kinerja dan profitabilitas organisasi (Covin & Slevin, 2018). Hal di atas yang menyangkut perkembangan industri kreatif subsektor film, animasi dan video di kota Bandung yang mulai tumbuh dan juga peran dari para pemimpin yang memiliki tanggungjawab yang besar. Maka tujuan dari penelitian ini ialah

menganalisis fungsi kepemimpinan strategis di industri kreatif subsektor film, animasi dan video yang berada di kota Bandung.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlokasi di salah satu industri kreatif subsektor film, animasi dan video di kota Bandung yaitu Good Vibes Project. Good Vibes Project awal mula berdiri pada tahun 2016 dengan memiliki dua sub bisnis yaitu yang bergerak pada bidang *digital marketing* dan juga di bidang pengadaan barang. Perkembangan semakin meningkat memasuki tahun 2018, Good Vibes Project berhasil membangun *production house*. Lokasi dari Good Vibes Project ini berada di Jl. Setrasari II No. 14, Kelurahan Sukarasa, Kecamatan Sukasari, Kota Bandung. Legalitas Good Vibes Project di bawah naungan CV. Bumi Manajemen.

Desain penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ialah narasumber selaku *Business Director* (BD) di industri kreatif subsektor film, animasi dan video yaitu Good Vibes Project. Karena memiliki kapasitas dan pengetahuan yang lebih mendalam seputar objek penelitian.

Metode pengumpulan yang dilakukan yaitu dengan observasi yang dibantu dengan instrumen wawancara untuk memperoleh informasi akurat dan juga data primer dari objek penelitian.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini ialah berupa daftar pertanyaan seputar fungsi kepemimpinan strategis, dan teknik analisis kualitatif yang digunakan ialah analisis naratif karena menjelaskan suatu ide atau cerita dikomunikasikan kepada seluruh bagian terkait. Disamping itu teknik analisis ini biasanya untuk membuat interpretasi, proses operasional, perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, dsb.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini merujuk pada hasil wawancara untuk fungsi kepemimpinan strategis di industri kreatif subsektor film, animasi dan video yaitu Good Vibes Project. Berikut adalah beberapa dimensi dari fungsi kepemimpinan strategis yang digunakan, dengan merujuk pada beberapa literatur dan dijadikan acuan untuk tahapan pembahasan dijelaskan melalui Tabel berikut.

Tabel 1. Dimensi Fungsi Kepemimpinan Strategis (*Strategic Leadership*)

No.	Dimensi	Sumber
1	Pengambilan keputusan strategis	Nakauchi & Wiersema, (2015); Pathak et al., (2014); Vieregger et al., (2017); Wowak, et al., (2016)
2	Terlibat dengan pemangku kepentingan eksternal	Beckman et al., (2014); Luo et al., (2014); Ridge & Ingram, (2017); Zheng et al., (2017)
3	Pengelolaan sumber daya manusia	Chadwick et al., (2015); Connelly et al., (2016); Ridge et al., (2015)
4	Memotivasi dan mempengaruhi	Boehm et al., (2015); Ou et al., (2014); Wang et al., (2016); Zheng et al., (2017)
5	Mengelola informasi	Cao et al., (2015); Nadkarni & Chen, (2014); Surroca et al., (2016)
6	Mengawasi administrasi dan operasional	Chen et al., (2015); Khanna et al., (2014); Wowak et al., (2015)
7	Mengelola masalah sosial dan etika	Chin et al., (2013); Ndofor et al., (2015); Pentrenko et al., (2016)
8	Mengelola permintaan dan konflik	Georgakakis et al., (2017); Heavey & Simsek, (2017); Zhu (2014)

Sumber: Samimi et al., (2020)

Pembahasan

Pembahasan yang dilakukan pada penelitian adalah dengan merujuk hasil wawancara dengan narasumber Pembahasan inti dari penelitian ini adalah mendalami fungsi kepemimpinan strategis di industri kreatif subsektor film, animasi dan video yaitu Good Vibes Project. Hasil wawancara yang akan dibahas merupakan hasil diskusi dengan narasumber yang berposisi sebagai *Business Director*. Posisi tersebut memiliki tugas dan fungsi yaitu untuk menjalankan dan memimpin seluruh aktivitas Good Vibes Project, serta dapat memutuskan dan menerbitkan kebijakan-kebijakan secara teknis. Secara struktural, narasumber dalam penelitian ini berada dibawah arahan Komisioner yang berarti ada beberapa batasan dalam menentukan arah dan kebijakan. Berikut dijelaskan hasil wawancara mengenai delapan fungsi kepemimpinan strategis dari *Business Director* dibawah ini.

1. Pengambilan Keputusan

Fungsi kepemimpinan strategis yang pertama ialah pengambilan keputusan, dalam fungsi ini ada tiga indikator seperti menghindari pengambilan keputusan, menetapkan alternatif strategis dan juga mengambil keputusan dari beberapa alternatif strategis tersebut. Ketiga indikator tersebut masih terkadang diterapkan dan dilakukan oleh seorang *Business Director* (BD). Hal yang menjadi landasan dilakukannya beberapa indikator tersebut adalah dengan melihat situasi dan kondisi yang terjadi, melihat

kemampuan dan kesanggupan dari internal, serta jalinan komunikasi yang baik. Tujuan dari langkah-langkah tersebut ialah untuk menghindari kesalahan pengambilan keputusan dan juga untuk mengukur terlebih dahulu kapabilitas yang dimiliki oleh internal Good Vibes Project. Gaya dan tipe kepemimpinan yang muncul berdasarkan hal-hal yang dilakukan oleh seorang BD ialah gaya dan tipe demokratis serta situasional.

2. Terlibat dengan Pemangku Kepentingan Eksternal

Fungsi kepemimpinan strategis yang kedua ialah terlibat dengan pemangku kepentingan eksternal, dalam fungsi ini ada empat indikator seperti membentuk citra perusahaan, menangani citra perusahaan dalam menghadapi krisis atau peristiwa yang tidak terduga, membagi perhatian dengan pihak eksternal, dan terakhir pembagian aktivitas kepemimpinan eksternal. Indikator pertama dalam membentuk citra perusahaan adalah seorang BD selalu menerapkan aturan, khususnya pada saat akan bertemu *client*. Seorang BD beranggapan bahwa hal yang perlu ditonjolkan saat bertemu *client* yaitu *style* yang digunakan, pemaparan materi dan juga pemilihan lokasi pertemuan, karena hal tersebut menyangkut citra perusahaan untuk memunculkan kesan yang baik dari *client*. Indikator kedua yaitu menangani citra perusahaan dalam menghadapi krisis atau peristiwa tak terduga, dalam hal ini seorang BD selalu melakukan riset beserta jajarannya guna melihat karakter dari *client* yang akan dihadapi. Itu merupakan hal yang utama guna memperkuat citra baik perusahaan dengan menampilkan pemaparan yang diharapkan oleh *client*, ditambah memperkuat komunikasi adalah hal penting pula karena satu sama lain dalam tim harus paham dengan apa yang ingin dicapai, pada intinya untuk menangani dan melindungi citra perusahaan selalu mempersiapkan hal-hal yang perlu dipersiapkan agar terhindar dari krisis yang menyangkut citra perusahaan Good Vibes Project itu sendiri.

Indikator ketiga ialah membagi perhatian kepada pemangku kepentingan eksternal, dalam hal ini seorang BD selalu melibatkan pimpinan yaitu Komisioner. Hal tersebut selalu dilakukan guna membangun *first impression* yang baik dengan *client*, ditambah seorang BD selalu menitik beratkan bahwa Good Vibes Project tidak boleh memilah *client*. Di pihak internal Good Vibes Project sendiri, seorang BD selalu menekankan kepada jajarannya untuk memperkuat komitmen serta memperhatikan *time schedule* yang ada, karena segala sesuatu perlu dipersiapkan agar hasilnya maksimal dan tepat waktu. Pada intinya seorang BD ingin jajarannya paham dengan segala persiapan yang dibutuhkan, agar pada saat yang bersamaan semua dapat terlibat dan memberikan kesan

terbaik kepada *client* (eksternal). Indikator keempat ialah pembagian aktivitas kepemimpinan eksternal, dalam indikator ini seorang BD selalu berkomunikasi intens dengan komisioner. seorang BD berperan meneruskan kinerja yang telah dilakukan Komisioner, maka peran Komisioner disini membangun komunikasi awal dengan *client*, selebihnya seorang BD lah yang berperan mengelola seluruhnya demi keberhasilan tujuan Good Vibes Project. Gaya dan tipe kepemimpinan yang dominan disini dari seorang BD ialah partisipatif.

3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Fungsi kepemimpinan strategis yang ketiga ialah pengelolaan sumber daya manusia, dalam fungsi ini ada lima indikator seperti peran dalam pemberian kompensasi, peran dalam kebijakan promosi dan pemberian insentif, peran mengolah SDM, peran mengurangi disparitas, dan terakhir peran saat menilai seorang Komisioner dalam melakukan evaluasi kinerja Good Vibes Project. Indikator pertama dan kedua saling berkaitan karena dalam segi pemberian kompensasi dan insentif seorang BD menjelaskan secara detail pada tahap perekrutan, akan tetapi BD hanya memberikan rancangannya dan keputusan tertinggi tetap bagian aktivitas dari komisioner. Sistem kompensasi dan insentif yang diberikan meliputi beberapa aspek selain gaji pokok ada pula *fee marketing* sebesar 10 persen, lembur 2 persen dan juga penilaian berdasarkan bobot kerja dan kontribusi. Sedangkan untuk kebijakan promosi semua diatur oleh BD, akan tetapi ada pendelegasian tugas kepada divisi *Brand strategis* dan *Creative director*. Divisi tersebut bertanggungjawab penuh pada BD akan perkembangan dari promosi yang dilakukan.

Indikator ketiga yaitu mengolah SDM yang dimiliki, seorang BD melakukan beberapa proses dalam implementasinya, seperti turun langsung untuk memantau kreativitas dari jajaran karyawan, menilai masing-masing karakteristik seluruh karyawan, pada intinya pendekatan persuasif dilakukan oleh BD kepada jajaran karyawannya. Indikator keempat yaitu mengurangi disparitas (perbedaan) dalam memberikan kompensasi, penilaian untuk indikator ini seorang BD lebih menanggapi bahwa disparitas itu harus ada. Karena dalam indikator ini acuan utamanya ialah kesepakatan di awal dengan karyawan, kapasitas dan kapabilitas karyawan, serta transparansi. Indikator terakhir yaitu menilai seorang Komisioner dalam melakukan evaluasi kinerja, dalam hal ini seorang BD menilai bahwa seorang Komisioner saat mengevaluasi selalu detail dan juga adil, dalam artian dapat membedakan mana konteks individu ataupun kelompok. Komisioner melakukan evaluasi dengan waktu yang tentatif dan menunggu momentum

yang tepat, berdasarkan situasi dan kondisi yang dihadapi. Dalam dimensi ini gaya dan tipe kepemimpinan seorang BD cenderung kepada transaksional serta demokratis.

4. Memotivasi & Mempengaruhi

Fungsi kepemimpinan strategis yang keempat ialah memotivasi dan memengaruhi, dalam fungsi ini ada empat indikator seperti gaya kepemimpinan yang memengaruhi keputusan Komisioner, langkah dalam menkonseptualisasikan gaya kepemimpinan komisioner, perilaku yang ditampilkan dalam memengaruhi organisasi, serta penyesuaian gaya kepemimpinan Komisioner berdasarkan situasi yang terjadi. Indikator pertama dalam memengaruhi keputusan Komisioner, seorang BD selalu melakukan pendekatan dengan menjelaskan dan mengandalkan hasil riset karyawan, ditambah menekankan citra perusahaan serta selalu memberikan orientasi jangka dari proyek yang akan dijalani oleh Good Vibes Project. Indikator kedua dalam menkonseptualisasikan gaya kepemimpinan Komisioner, seorang BD lebih mengandalkan pribadi atau persuasif dan juga menganalisis secara mendalam karakter dari seorang Komisioner, sehingga banyak celah untuk dapat berdiskusi agar tujuan perusahaan tercapai.

Indikator ketiga untuk perilaku yang ditampilkan dalam memengaruhi organisasi, seorang BD cenderung mengedepankan *transfer knowledge* dengan melakukan personal *branding* dan juga menekankan aturan perusahaan. Disamping itu, dengan mengacu pada visi misi Good Vibes Project pun seorang BD beranggapan hal tersebut akan memunculkan budaya organisasi, yang terpenting dalam membangun budaya organisasi adalah komunikasi. Indikator terakhir dalam dimensi ini ialah penyesuaian gaya kepemimpinan Komisioner berdasarkan situasi yang terjadi, dalam hal ini seorang BD melakukan penyesuaian berdasarkan situasi dan kondisi. Seorang BD beranggapan bahwa Komisioner memiliki ketegasan yang tinggi, memiliki sifat demokratis dalam melakukan evaluasi, dan juga terkadang mengeluarkan sifat otokratis saat situasi genting. Dalam dimensi ini gaya dan tipe kepemimpinan seorang BD cenderung kepada partisipatif dan situasional.

5. Mengelola Informasi

Fungsi kepemimpinan strategis yang kelima ialah mengelola informasi, dalam fungsi ini ada empat indikator seperti membingkai informasi karyawan, menahan informasi dari karyawan, memiliki taktik atau variasi dalam menkomunikasikan informasi kepada *client* dan karyawan, serta pengaruh informasi terhadap persepsi dan perhatian. Indikator pertama dalam membingkai informasi karyawan seorang BD mengedepankan

gaya demokratis dan juga berorientasi pada saran yang diberikan oleh karyawan tersebut apakah berpengaruh pada perusahaan atau tidak, sehingga terkadang seorang BD menerapkan gaya otokratis dalam membingkai informasi karyawan. Indikator kedua dalam menahan informasi dari karyawan seorang BD sering melakukannya, karena melihat bobot informasi tersebut. Seorang BD menahan informasi apabila informasi tersebut tidak selaras dengan rencana dan juga visi misi Good Vibes Project, ataupun diluar konteks pembahasan pada saat *meeting* ataupun evaluasi.

Indikator ketiga dalam menkomunikasikan informasi seorang BD memiliki taktik yang variatif, hal ini muncul karena mengacu pada karakteristik karyawan ataupun *client* sehingga seorang BD selalu menerapkan taktik dan pendekatan yang berbeda. Indikator keempat yaitu pengaruh informasi terhadap persepsi dan perhatian dari seorang BD. Dalam hal ini seorang BD selalu mendapatkan informasi yang berbeda dari karyawan dengan konteks pembahasan yang berbeda pula, sehingga hal tersebut mempengaruhi fokus seorang BD yang menyangkut persepsi dan juga perhatian seorang BD dalam memecahkan permasalahan yang terjadi. Dalam dimensi ini gaya dan tipe kepemimpinan yang muncul dari seorang BD yaitu demokratis dan otokratis.

6. Mengawasi Operasional dan Administrasi

Fungsi kepemimpinan strategis yang keenam ialah mengawasi operasional dan administrasi, dalam fungsi ini ada lima indikator seperti peran dalam memengaruhi keputusan operasional, penggunaan fungsi pengawasan dengan Komisioner, pendelegasian keputusan, peran pemantauan seluruh area perusahaan, dan perubahan struktur perusahaan. Indikator pertama peran seorang BD dalam memengaruhi keputusan operasional adalah selalu menjelaskan dan menekankan data berdasarkan hasil riset yang ada kepada seluruh karyawan terkait. Indikator kedua penggunaan fungsi pengawasan dengan Komisioner, dalam hal ini seorang BD 90 persen berperan mengawasi operasional dan Komisioner 90 persen mengawasi administrasi karena itu merupakan hal yang vital. Indikator ketiga pendelegasian keputusan biasanya dilakukan oleh Komisioner terhadap seorang BD seperti untuk membantu pengawasan administrasi, dan juga pertemuan dengan *client* yang apabila situasi Komisioner terdesak tidak dapat menghadiri pertemuan.

Indikator keempat yaitu pemantauan seluruh area perusahaan, dalam hal ini seorang BD dan Komisioner lebih mengedepankan hal teknis dengan melakukan pemantauan seperti melakukan *morning briefing*, *weekly meeting* dsb. Hal tersebut bertujuan untuk menyelaraskan progress yang dijalani dengan proyek yang sedang dijalani, serta teknis

lainnya BD dan Komisioner membebaskan untuk melakukan evaluasi dari masing-masing divisi karena beranggapan masing-masing divisi memiliki perbedaan dan karakteristik masing-masing dengan *job description* yang berbeda. Indikator kelima yaitu mengubah struktur perusahaan, dalam hal ini Komisioner dengan BD mengubah struktur mengacu pada kondisi yang dialami dan juga menyesuaikan dengan program atau proyek yang akan dijalani, salah satu perubahan yang dilakukan yaitu dengan menambah divisi. Dalam dimensi ini gaya dan tipe kepemimpinan yang muncul adalah demokratis dan partisipatif.

7. Mengelola Masalah Sosial dan Etika

Fungsi kepemimpinan strategis yang ketujuh ialah mengelola masalah sosial dan etika, dalam fungsi ini ada empat indikator seperti motivasi untuk terlibat dalam strategi *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan implementasinya, mengabaikan perilaku tidak etis (kontroversial) karyawan yang memberikan manfaat bagi perusahaan, mengendalikan korupsi dalam internal perusahaan, dan terakhir etika yang membuat dilema pemimpin strategis. Indikator pertama yaitu motivasi untuk terlibat dalam strategi CSR, seorang BD menganggap bahwa CSR ini sangat penting untuk terlintas dan menjadi cita-cita tertinggi dari seluruh *stakeholder* Good Vibes Project demi menggapai keberkahan usaha yang dijalani. Indikator kedua yaitu jenis strategi CSR yang dijalankan, dalam hal ini Good Vibes Project melakukan beberapa jenis strategi yaitu dengan melaksanakan Program Pengabdian Masyarakat dan kedua yaitu melakukan event konsultan secara gratis. Disamping itu Good Vibes Project memiliki pandangan yang dianut bahwa CSR dapat dilakukan dengan mengimplementasikan ide-ide ataupun transfer ilmu bagi masyarakat, karena ide tidak akan pernah mati sampai kapanpun dan transfer ilmu berguna untuk mengembangkan usaha. Jenis strategi CSR lainnya yaitu dengan melakukan aktivitas sosial seperti menyisihkan keuntungan sebesar 2,5 persen untuk zakat dan juga menarik rekanan (kolaborasi) agar melakukan aktivitas sosial secara bersama-sama.

Indikator kedua yaitu mengabaikan perilaku tidak etis (kontroversial) karyawan yang memberikan manfaat bagi perusahaan, dalam hal ini BD dan Komisioner selalu terbuka ketika karyawan menyampaikan ide-idenya. Penolakan pun sering terjadi apabila ide tersebut tidak sesuai dan tidak sejalan dengan rencana strategis Good Vibes Project. Indikator ketiga yaitu dalam mengendalikan korupsi dalam internal perusahaan, konteks ini seorang BD beranggapan bahwa untuk menjauhi dari praktik tersebut semuanya telah diatur dengan melakukan pemberian insentif, kompensasi, biaya

lembur dan juga *fee marketing* bagi karyawannya. Ditambah Komisioner dan BD sering melakukan audit internal dalam jangka waktu tertentu, untuk menghindari dari hal tindak korupsi di internal perusahaan. Indikator keempat yaitu etika yang membuat dilema pemimpin strategis, dalam hal ini seorang BD atau Komisioner terkadang dilema saat menghadapi berbagai pilihan yang semuanya berpotensi memberikan keuntungan bagi perusahaan, sehingga etika yang dikedepankan oleh BD dan Komisioner pada saat merasakan dilematis tersebut adalah dengan mempertingkan resiko yang paling minim. Dalam dimensi ini gaya dan tipe kepemimpinan yang muncul ialah situasional dan partisipatif.

8. Mengelola Permintaan dan Konflik

Fungsi kepemimpinan strategis yang terakhir ialah mengelola permintaan dan juga konflik, dalam fungsi ini ada enam indikator yang meliputi pengelolaan konflik yang terjadi diantara pemimpin strategis, penanganan kesenjangan kekuasaan dalam memajukan inisiatif karyawan, cara menafsirkan dan merekonsiliasi informasi untuk pengambilan keputusan, pengaruh pengelolaan kontradiksi terhadap stres, pendelegasian dan penundaan keputusan, serta yang terakhir yaitu peran dalam menyeimbangkan keputusan strategis jangka pendek dan jangka panjang. Indikator pertama dalam dimensi ini yaitu pengelolaan konflik yang terjadi diantara pemimpin strategis, dalam hal ini seorang BD menyatakan konflik yang muncul biasanya pada pembahasan program. Disini muncul saran dan masukan yang terkadang tidak sejalan sehingga menyebabkan konflik atau perdebatan diantara anggota yang menginginkan konsepnya diterima, profesionalitas dalam hal ini sangat dituntut. Indikator kedua yaitu penanganan kesenjangan kekuasaan dalam memajukan inisiatif karyawan, dalam hal ini seorang BD memiliki peran seperti dari setiap progress yang sedang dijalani pasti melibatkan seluruh *stakeholder* Good Vibes Project, agar tidak terjadi kesejajangan diantara sesama divisi dan semuanya berhak menyampaikan ide terbaiknya. Indikator ketiga yaitu cara menafsirkan dan merekonsiliasi informasi untuk pengambilan keputusan, dalam hal ini seorang BD menerima informasi dan mengkajinya dengan selalu melihat kapasitas dan kapabilitas dari seluruh karyawan dan mengaitkannya dengan visi misi perusahaan. Cara menafsirkan dan merekonsiliasi yang paling efektif menurut seorang BD ialah dengan mengutamakan hak-hak secara keseluruhan bukan secara individu.

Indikator keempat ialah pengaruh pengelolaan kontradiksi terhadap stress pemimpin strategis, dalam hal ini seorang BD sangat sepekat bahwa kontradiksi sangat

berpengaruh dan berdampak pada stres seorang BD itu sendiri. Karena seorang BD disini memiliki sifat yang tidak enakan dan juga tidak boleh memunculkan ke permukaan atau internal perusahaan dari stres yang sedang dirasakan, karena hal tersebut akan mempengaruhi kinerja dari karyawan dan terkesan tidak mengedepankan profesionalitas. Sehingga langkah konkrit dari seorang BD dalam indikator ini adalah berorientasi untuk keuntungan dari seluruh aktivitas Good Vibes Project. Indikator kelima yaitu pendelegasian dan penundaan keputusan, dalam hal ini seorang BD pernah melakukannya. Akan tetapi dengan dilakukannya pendelegasian dan penundaan keputusan itu sendiri mengacu pada situasi dan kondisi yang dialami. Contohnya pada saat BD melakukan kegiatan ke luar kota, lalu menemukan situasi yang kontradiktif dan tim memerlukan keputusan dari BD, maka dari itu BD selalu mengacu pada skala prioritas konteks keputusan apa yang dapat di delegasikan ke divisi terkait dan mana yang harus ditahan dulu sampai BD berada di area perusahaan kembali. Karena jika terburu-buru dan salah mengambil keputusan akan berdampak pada keberlanjutan proyek perusahaan yang sedang dijalani.

Indikator terakhir dalam dimensi ini yaitu peran dalam menyeimbangkan keputusan strategis jangka pendek dan jangka panjang, dalam hal ini seorang BD beranggapan bahwa keputusan strategis jangka pendek ataupun panjang harus menekankan pada implementasi dan teknis yang maksimal. Sehingga dalam indikator ini dalam menyeimbangkan keputusan strategis yang berjangka pendek ataupun panjang seorang BD selalu mengimplementasikannya secara bersamaan. Orientasinya lebih mengarah pada keputusan strategis jangka pendek memikirkan bagaimana program atau proyek yang diperoleh dapat terlaksana dengan baik, sedangkan orientasi jangka panjang lebih memikirkan bagaimana satu proyek ke proyek berikutnya berkelanjutan. Dalam dimensi ini gaya dan tipe kepemimpinan yang muncul demokratis, transformasional dan juga situasional.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan tujuan penelitian diperoleh hasil, bahwa pemimpin strategis yang dituju pada penelitian disini adalah *Business Director* (BD). Hasil dalam menjalankan fungsi kepemimpinan strategisnya, seorang BD tidak lepas dari gaya dan tipe kepemimpinan yang muncul pada dirinya. Gaya dan tipe kepemimpinan BD ini muncul dari masing-masing dimensi fungsi kepemimpinan strategis. Pertama hasil dalam pengambilan keputusan BD lebih

dominan menggunakan gaya dan tipe kepemimpinan demokratis serta situasional. Kedua keterlibatan seorang BD dengan pemangku kepentingan eksternal gaya dan tipe kepemimpinan yang muncul ialah partisipatif. Ketiga dalam pengelolaan SDM BD lebih dominan menggunakan gaya dan tipe kepemimpinan transaksional serta demokratis. Keempat dalam memotivasi dan mempengaruhi karyawan, seorang BD menggunakan gaya dan tipe kepemimpinan yang partisipatif dan situasional. Kelima dalam mengelola informasi BD selalu mengutamakan gaya dan tipe kepemimpinan yang demokratis serta otokratis. Keenam dalam mengawasi operasional dan administrasi perusahaan, gaya dan tipe kepemimpinan yang digunakan ialah demokratis dan juga partisipatif. Ketujuh dalam mengelola masalah sosial dan etika, seorang BD mengedepankan gaya dan tipe kepemimpinan yang situasional dan juga partisipatif. Kedelapan atau dimensi terakhir dalam penelitian ini yaitu mengelola permintaan dan konflik, gaya dan tipe kepemimpinan yang muncul dari seorang BD ialah demokratis, transformasional dan juga situasional. Intinya seorang BD yang berperan sebagai pemimpin strategis, mengkombinasikan gaya dan tipe kepemimpinan untuk berusaha menjadi pemimpin yang efektif dalam menjalankan tugas dan roda Good Vibes Project.

Implikasi

Keterbatasan dalam penelitian ini ialah hanya menganalisis satu industri kreatif subsektor film, animasi dan video saja yang ada di kota Bandung. Metode pengumpulan data pun hanya dengan menggunakan wawancara. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu dapat melakukan penelitian dengan beberapa industri kreatif yang berbeda agar hasil penelitian selanjutnya memperoleh analisis yang komparatif dan juga variatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhi, J. N. (2020). *Industri Kreatif Kota Bandung Menjadi Andalan Indonesia*. <https://kliknusa.com/2020/07/industri-kreatif-kota-bandung-menjadi-andalan-indonesia/>
- Badan Ekonomi Kreatif Indonesia. (2019). *Laporan Kinerja Badan Ekonomi Kreatif*. https://www.kememparekraf.go.id/asset_admin/assets/uploads/media/pdf/media_159887_9701_BUKU_BEKRAF_28-8-2020.pdf
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *Leadership Quarterly*, 15(1), 103–121. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007>
- Beckman, C. M., Schoonhoven, C. B., Rottner, R. M., & Kim, S. J. (2014). Relational pluralism in de novo organizations: Boards of directors as bridges or barriers to diverse alliance portfolios? *Academy of Management Journal*, 57(2), 460–483.

<https://doi.org/10.5465/amj.2011.1068>

- Bligh, M. C. (2016). Leadership Lessons from Compelling Contexts. *Monographs in Leadership and Management*, 8, 1–27. <https://doi.org/10.1108/s1479-357120160000008029>
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *Leadership Quarterly*, 26(2), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012>
- Cao, Q., Simsek, Z., & Jansen, J. J. P. (2015). CEO Social Capital and Entrepreneurial Orientation of the Firm: Bonding and Bridging Effects. *Journal of Management*, 41(7), 1957–1981. <https://doi.org/10.1177/0149206312469666>
- Chadwick, C., Super, J. F., & Kwon, K. (2015). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36(6), 360–376. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Chen, G., Crossland, C., & Luo, S. (2015). Making the same mistake all over again: CEO overconfidence and corporate resistance to corrective feedback. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1513–1535. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013). Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197–232. <https://doi.org/10.1177/0001839213486984>
- Connelly, B. L., Haynes, K. T., Tihanyi, L., Gamache, D. L., & Devers, C. E. (2016). Minding the Gap: Antecedents and Consequences of Top Management-To-Worker Pay Dispersion. *Journal of Management*, 42(4), 862–885. <https://doi.org/10.1177/0149206313503015>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2018). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5–21.
- Deputi Infrastruktur Badan Ekonomi Kreatif Indonesia. (2018). *Penilaian Mandiri Kota/Kabupaten Kreatif Indonesia (PMK3I)*. http://semarangkota.go.id/p/33/profil_kota
- Dodd, F. (2012). Women leaders in the creative industries: A baseline study. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(2), 153–178. <https://doi.org/10.1108/17566261211234652>
- Georgakakis, D., Greve, P., & Ruigrok, W. (2017). Top management team faultlines and firm performance: Examining the CEO-TMT interface. *Leadership Quarterly*, 28(6), 741–758. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.004>
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2017). Distributed Cognition in Top Management Teams and Organizational Ambidexterity: The Influence of Transactive Memory Systems. *Journal of Management*, 43(3), 919–945. <https://doi.org/10.1177/0149206314545652>
- Khanna, P., Jones, C. D., & Boivie, S. (2014). Director Human Capital, Information Processing

- Demands, and Board Effectiveness. *Journal of Management*, 40(2), 557–585. <https://doi.org/10.1177/0149206313515523>
- Luo, X., Kanuri, V. K., & Andrews, M. (2014). How does CEO tenure matter? The mediating role of firm-employee and firm-customer relationships. *Strategic Management Journal*, 35(4), 492–511. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Mokaya, S. O. (2012). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: Theoretical Perspectives, Approach and Outcomes. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(4), 133–143.
- Murphy, S. E. (2016). Leadership lessons from creative industries: The case of producers, directors, and executives in film and television. *Monographs in Leadership and Management*, 8, 243–273. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120160000008008>
- Nadkarni, S., & Chen, J. (2014). Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1810–1833. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0401>
- Nakauchi, M., & Wiersema, M. F. (2015). Executive Succession and Strategic Change in Japan. *Strategic Management Journal*, 36(2), 298–306. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Ndofor, H. A., Wesley, C., & Priem, R. L. (2015). Providing CEOs With Opportunities to Cheat: The Effects of Complexity-Based Information Asymmetries on Financial Reporting Fraud. *Journal of Management*, 41(6), 1774–1797. <https://doi.org/10.1177/0149206312471395>
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34–72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>
- Pathak, S., Hoskisson, R. E., & Johnson, R. A. (2014). Settling up in CEO Compensation: the Impact of Divestiture Intensity and Contextual Factors in Refocusing Firms. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1124–1143. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Pentrenko, O. V., Aime, F., & Ridge, J. (2016). Corporate Social Responsibility or CEO Narcissism? CSR Motivations and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262–279. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Ridge, J. W., Federico, A., & White, M. A. (2015). When much more of a difference makes a difference: Social comparison and tournaments in the CEO's top team. *Strategic Management Journal*, 36(4), 618–636. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Ridge, J. W., & Ingram, A. (2017). Modesty in the Top Management Team: Investor Reaction and Performance Implications. *Journal of Management*, 43(4), 1283–1306. <https://doi.org/10.1177/0149206314551796>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*,

101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>

- Setiyaningsih, E. (2019). *Mendorong potensi industri kreatif subsektor film*. [Online] <https://www.alinea.id/bisnis/mendorong-potensi-industri-kreatif-subsektor-film-b1WZL9hlx> (Diakses pada 22 Desember 2021)
- Suparno, O. D. H. (2012). Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan. *Mimbar Administrasi*, 6(9), 1–20.
- Surroca, J., Prior, D., & Gine, J. A. T. (2016). Using panel data dea to measure CEOs' focus of attention: An application to the study of cognitive group membership and performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 370–388. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Sutherland, I., & Gosling, J. (2010). Cultural leadership: Mobilizing culture from affordances to dwelling. *Journal of Arts Management Law and Society*, 40(1), 6–26. <https://doi.org/10.1080/10632921003603984>
- Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2015). How CEO Hubris Affects Corporate Social (IR) Responsibility. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1338–1357. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Vieregger, C., Larson, E. C., & Anderson, P. C. (2017). Top Management Team Structure and Resource Reallocation Within the Multibusiness Firm. *Journal of Management*, 43(8), 2497–2525. <https://doi.org/10.1177/0149206316678452>
- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I. S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory. *Personnel Psychology*, 69(4), 775–862. <https://doi.org/10.1111/peps.12140>
- Wowak, A. J., Gomez-Mejia, L. R., & Steinbach, A. L. (2016). Inducements and motives at the top: A holistic perspective on the drivers of executive behavior. *Academy of Management Annals*, 11(2), 2–79. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0121>
- Wowak, A. J., Mannor, M. J., & Wowak, K. D. (2015). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1082–1092. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Zheng, W., Singh, K., & Chung, C. N. (2017). Ties to Unbind: Political Ties and Firm Sell-Offs During Institutional Transition. *Journal of Management*, 43(7), 2005–2036. <https://doi.org/10.1177/0149206315575553>
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545–568. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)
- Zhu, D. H. (2014). Group polarization in board decisions about CEO compensation. *Organization Science*, 25(2), 552–571. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0848>