



Dinamika Kepemimpinan Studio Dinding Luar sebagai Organisasi Nonprofit melalui Pendekatan Peran Manajerial Henry Mintzberg

Prada Aga Sundjava^{1*}, Adinda Marcelliantika²,
dan Dinda Nastiti Wahyuningtyas³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta,
Jalan Suryodiningratan 8, Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta – 55143

Correspondence Author Email: *pradaaga@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika kepemimpinan yang terjadi di Studio Dinding Luar (SDL), sebuah organisasi seni nonprofit berbasis komunitas yang bergerak di bidang seni rupa kontemporer. Masalah yang diangkat adalah bagaimana pemimpin SDL menjalankan berbagai peran manajerial dalam organisasi yang tidak memiliki struktur formal yang jelas. Penelitian ini menggunakan teori peran manajerial Henry Mintzberg sebagai landasan untuk memahami peran-peran kepemimpinan yang dijalankan oleh figur sentral dalam organisasi. Mintzberg mengemukakan sepuluh peran yang terbagi dalam tiga kategori utama: peran interpersonal, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus pada SDL. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola-pola yang muncul dari data yang diperoleh. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pemimpin SDL menjalankan peran-peran manajerial secara simultan yang mencakup pengelolaan hubungan internal dan eksternal, pengambilan keputusan strategis, serta pembagian sumber daya yang efisien. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di SDL sangat bergantung pada figur sentral yang menjalankan peran interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan. Meskipun menghadapi tantangan struktural seperti ketergantungan pada figur utama, SDL berhasil bertahan dan berkembang dengan mengimplementasikan strategi adaptif, membangun kemitraan eksternal, dan memperkuat regenerasi kepemimpinan. Penelitian ini memberikan wawasan penting bagi organisasi seni komunitas lainnya dalam mengelola dinamika kepemimpinan secara efektif.

Kata kunci: kepemimpinan, organisasi nonprofit, peran manajerial, seni komunitas, Henry Mintzberg

The Leadership Dynamics of Studio Dinding Luar as a Nonprofit Organization through Henry Mintzberg's Managerial Roles Approach

ABSTRACT

This study aims to analyze the leadership dynamics at Studio Dinding Luar (SDL), a nonprofit community-based organization engaged in contemporary visual arts. The problem raised in this study is how SDL leaders perform various managerial roles in an organization without a clear formal structure. The study uses Henry Mintzberg's managerial roles theory as a framework to understand the leadership roles carried out by key figures in the organization. Mintzberg identifies ten roles categorized into three main categories: interpersonal roles, informational roles, and decision-making roles. The research method used is a qualitative descriptive approach with a case study on SDL. Data was collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation. Data analysis was conducted using thematic analysis to identify emerging patterns. The study reveals that SDL leaders simultaneously perform managerial roles that involve managing internal and external relationships, making strategic decisions, and allocating resources efficiently. The findings show that leadership at SDL heavily depends on the central figure performing



interpersonal, informational, and decision-making roles. Despite facing structural challenges, such as dependency on a key figure, SDL has managed to survive and grow by implementing adaptive strategies, building external partnerships, and strengthening leadership regeneration. This study provides valuable insights for other community-based art organizations in effectively managing leadership dynamics.

Keywords: *leadership, nonprofit organization, managerial roles, community arts, Henry Mintzberg*

PENDAHULUAN

Organisasi nonprofit di bidang seni dan budaya memiliki peran yang penting di tengah derasnya arus globalisasi, urbanisasi, di mana keberadaan itu menjadi penyeimbang yang menyediakan ruang alternatif untuk dialog sosial, ekspresi artistik, serta penguatan nilai-nilai lokal. Di satu sisi, mereka berfungsi sebagai agen transformasi sosial melalui kegiatan seni yang mampu menyuarakan berbagai isu dan memperluas kesadaran publik. Di sisi lain, mereka juga menjadi wadah ekspresi kreatif yang tidak hanya berorientasi pada produk estetika, tetapi juga pada proses kolaboratif dan partisipatif yang menghidupkan nilai-nilai kolektif dalam masyarakat. Salah satu entitas yang mencerminkan peran tersebut adalah Studio Dinding Luar (SDL), merupakan organisasi yang didirikan oleh seniman Dadang Rukmana pada tahun 2017 di Kota Malang. SDL berperan sebagai ruang alternatif yang mewadahi praktik seni rupa kontemporer melalui pendekatan partisipatif dan berbasis komunitas.

Organisasi seperti SDL tidak semata-mata bergerak dalam ranah artistik, melainkan juga menjalankan misi sosial. Salah satu bentuk kontribusi SDL terhadap ekosistem seni rupa di Malang adalah keterlibatannya dalam program September Art Month 2017, sebuah rangkaian kegiatan seni tahunan yang menjadi agenda penting di wilayah tersebut. Yang berawal SDL menjadi salah satu tuan rumah untuk kegiatan “Open Studio”, yang membuka akses publik terhadap proses kerja seniman secara langsung. Sejak tahun 2018 SDL menjadi penggagas program Mini Art Malang (MAM), yaitu pameran seni tahunan yang menampilkan karya-karya seniman muda maupun profesional dalam skala nasional. MAM tidak hanya memperluas jejaring seniman, tetapi juga memperkuat posisi Malang sebagai salah satu episentrum seni rupa di Jawa Timur. Selain itu, SDL juga memiliki program berkala bertajuk Agustusan Seni Rupa 2023 yang dihelat setiap bulan Agustus bekerja sama dengan Pemerintah Desa Junrejo, Kota Batu. Program ini mengangkat tema kebudayaan dan kemerdekaan melalui karya seni dengan partisipasi dari seniman berbagai daerah di Jawa Timur. Lalu Pameran TA 2024 bertajuk *Final Countdown* dibuka oleh Ibu Ike Ratnawati meliputi Universitas Adi Buana Surabaya, Sekolah Tinggi Kesenian Wilwatikta Surabaya, UNESA, Seni Rupa Murni UB dan Pendidikan Seni Rupa UM.

Dengan adanya keterlibatan sosial dan program yang dimiliki SDL, pandangan seni tidak hanya dipahami sebagai ekspresi individual, tetapi juga sebagai instrumen advokasi, penyadaran, dan pembangunan komunitas. Peran inilah yang membuat organisasi nonprofit seni menjadi elemen penting dalam ekosistem budaya kota, terutama ketika ruang-ruang publik semakin terkomersialisasi dan homogen secara visual serta naratif (McCarthy, 2004). Organisasi nonprofit kerap menghadapi berbagai tantangan struktural yang tidak ringan. Berbeda dari institusi formal atau organisasi berbasis korporasi yang memiliki hierarki, prosedur birokratis, dan pembagian kerja yang jelas, organisasi komunitas seperti SDL umumnya tumbuh secara organik dan informal. Kepemimpinan dalam konteks ini cenderung bersifat cair, adaptif, dan berlandaskan pada relasi personal serta nilai-nilai kolektif yang sulit diukur secara kuantitatif. Dalam banyak kasus, keberlangsungan organisasi sangat bergantung pada satu atau dua figur kunci yang memiliki kapasitas personal, karisma, dan jejaring sosial yang luas (Bacq & Kickul, 2022).

Dinamika semacam ini memiliki dua sisi. Di satu sisi, struktur yang longgar memungkinkan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, adaptasi yang cepat terhadap perubahan, serta ruang eksperimen yang luas. Namun, di sisi lain, ketiadaan struktur formal dapat menimbulkan persoalan serius dalam aspek tata kelola, regenerasi kepemimpinan, dan pembagian peran. Sering kali, ketika figur sentral meninggalkan organisasi, aktivitas organisasi melambat, atau bahkan berhenti sepenuhnya. Untuk memahami apakah sebenarnya cara memimpin dilakukan dalam organisasi seni komunitas tersebut, penting untuk menjawab pertanyaan ini dengan pendekatan teoretis yang mampu menggambarkan dinamika manajerial yang tidak selalu sesuai dengan struktur organisasi resmi. Salah satu kerangka yang dapat digunakan untuk memahami hal ini adalah teori peran manajerial dari Henry Mintzberg. Melalui pendekatan ini, praktik kepemimpinan tidak dipahami hanya sebagai posisi struktural atau atribut personal, tetapi sebagai kumpulan aktivitas konkret yang dijalankan oleh aktor dalam keseharian mereka. Henry Mintzberg mengembangkan tipologi peran manajerial yang terdiri dari sepuluh peran, yang kemudian diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama: peran interpersonal (*figurehead*, *leader*, *liaison*), peran informasional (*monitor*, *disseminator*, *spokesperson*), dan peran pengambilan keputusan (*entrepreneur*, *disturbance handler*, *resource allocator*, *negotiator*). Pendekatan Mintzberg menekankan bahwa peran-peran tersebut tidak eksklusif atau linier, tetapi saling tumpang tindih dan dijalankan secara simultan dalam kegiatan sehari-hari seorang manajer atau pemimpin. Kerangka ini menjadi relevan dalam konteks organisasi seni komunitas karena memungkinkan analisis terhadap praktik aktual kepemimpinan yang tidak selalu tercermin dalam struktur formal.

Dalam SDL penting untuk melihat bagaimana seorang pemimpin baik secara resmi maupun secara *de facto* menjalankan berbagai peran ini dalam konteks organisasi yang berbasis nilai kolektif dan partisipasi komunitas. Kajian ini menjadi penting karena sebagian besar studi tentang kepemimpinan masih terfokus pada organisasi bisnis, pemerintahan, atau lembaga pendidikan yang memiliki struktur formal dan indikator kinerja yang jelas. Studi terhadap organisasi berbasis komunitas, khususnya di bidang seni dan budaya, masih tergolong minim, terutama dalam konteks Indonesia. Padahal, organisasi semacam ini berkontribusi secara nyata dalam membangun ekosistem budaya yang inklusif, demokratis, dan berbasis pada nilai-nilai lokal.

Dengan menggunakan kerangka peran manajerial Mintzberg, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih tajam mengenai bagaimana praktik kepemimpinan dijalankan dalam organisasi seni komunitas. Harapannya, hasil kajian ini tidak hanya memperkaya khazanah akademik tentang manajemen nonprofit, tetapi juga dapat digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan organisasi komunitas yang lebih berkelanjutan. Dalam jangka panjang, pemahaman yang lebih dalam terhadap dinamika kepemimpinan di tingkat mikro ini dapat membantu merumuskan model tata kelola yang kontekstual, adaptif, dan sesuai dengan karakteristik sosial-budaya organisasi yang bersangkutan.

Penelitian terdahulu dalam jurnal *Mapping out the Roles of Top Management in Nonprofit Arts and Cultural Organizations* menunjukkan bahwa pendekatan peran manajerial yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg relevan dalam menganalisis dinamika kepemimpinan pada organisasi seni dan budaya berbasis nonprofit. Temuan mereka mengindikasikan bahwa manajer pada sektor tersebut menjalankan kesepuluh peran Mintzberg secara simultan, mencakup peran interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan. Menariknya, penelitian ini juga mengidentifikasi peran tambahan yang disebut sebagai “peran intrapersonal”, yang meliputi manajemen stres, refleksi diri, dan pengelolaan waktu sebagai elemen penting dalam kepemimpinan seni berbasis komunitas (Labaronne & Müller, 2024). Sementara itu, studi lain berjudul *Managerial Roles and Their Application in Non-Profit Sports Organisations* menegaskan bahwa pemimpin pada organisasi olahraga nirlaba secara aktif melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti pemimpin (*leader*), penghubung (*liaison*), juru bicara (*spokesperson*), serta pengambil keputusan strategis (Voracek dkk., 2024). Keduanya menekankan bahwa kompleksitas peran manajerial dalam organisasi nirlaba yang bersifat informal menuntut fleksibilitas tinggi, kolaborasi, dan kemampuan membangun jejaring sosial. Oleh karena itu, pendekatan Mintzberg menjadi kerangka konseptual yang tepat untuk mengeksplorasi praktik kepemimpinan dalam

organisasi seni komunitas, seperti yang diterapkan pada Studio Dinding Luar (SDL) dalam penelitian ini.

Kepemimpinan dalam organisasi nonprofit merupakan suatu proses untuk memengaruhi anggota menuju tujuan organisasi dengan cara yang berbeda-beda. Menurut Renata S & Andriyani (2024), kepemimpinan melibatkan komunikasi yang jelas terhadap visi dan memberikan hak kepada anggota untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Micson (2020) dalam jurnal “Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan di Organisasi Non Profit” oleh Renata S & Andriyani (2024) mengemukakan bahwa terdapat dua gaya kepemimpinan, yakni *transformational leadership* yang menitikberatkan pada kepentingan kelompok demi kebaikan bersama, dan *transactional leadership* yang berfokus pada penghargaan dan sanksi dalam mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan ini berperan penting baik dalam organisasi profit yang berorientasi pada laba maupun dalam organisasi nonprofit yang memiliki misi sosial dan melayani masyarakat (Ilmi dkk., 2023). Kepemimpinan organisasi nonprofit memiliki karakteristik yang berbeda dari organisasi profit. Moore (2020) dalam jurnal “Aspek pada Manajemen Strategi Organisasi Nonprofit” oleh Nurbaiti, dkk (2024) menyatakan bahwa organisasi nonprofit memiliki cara pandang (a) lingkungan sebagai legitimasi, (b) nilai dianggap pencapaian suatu misi, dan (c) dukungan sebagai sarana dan tujuan. Dalam konteks ini organisasi nonprofit lebih mengedepankan legitimasi, dukungan, dan operasional sebagai tujuannya.

Teori peran manajerial menurut Henry Mintzberg (1973) pada jurnal “Peran Manajer dalam Pengembangan Wisata Kuliner” oleh Putra & Wispandono (2022) menjelaskan bahwa manajer memiliki sepuluh peran yang terbagi dalam tiga kategori utama: peran keputusan, antarpribadi, dan informasional. Peran keputusan meliputi peran sebagai wirausahawan, penanganan gangguan, pengalokasi sumber daya, dan negosiator. Peran antarpribadi mencakup tokoh utama, pemimpin, dan penghubung, sedangkan peran informasional mencakup pemantau, penyebar informasi, dan juru bicara. Setiap peran ini sangat penting dalam menjalankan fungsi manajer untuk memimpin dan mengelola organisasi secara efektif, baik dalam konteks profit maupun nonprofit.

Organisasi seni cenderung beroperasi dengan struktur informal, sumber daya terbatas, dan ikatan sosial yang kuat. Menurut Ardiyasa (2023), dalam konteks seni organisasi mencakup lembaga seperti pusat budaya, kelompok seni, sanggar seni, dan lembaga yang memiliki peran pelestarian budaya. Organisasi seni sangat penting dalam pelestarian budaya dengan memberikan beberapa aktivitas berkesenian seperti pementasan, pendidikan seni, maupun dokumentasi. Menurut Amalia & Agustin (2022) mengemukakan bahwa pusat seni merupakan suatu wadah untuk edukasi melestarikan seni maupun budaya lokal dan memberikan pengaruh besar untuk masyarakat dengan mengenal suatu budaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami dinamika kepemimpinan dan pengelolaan manajerial di SDL, sebuah organisasi seni rupa komunitas. Pendekatan ini dipilih karena SDL merupakan organisasi nonprofit dengan struktur informal yang sangat bergantung pada figur pemimpin tertentu. Penelitian ini akan mengidentifikasi sepuluh peran manajerial yang dijalankan dalam keseharian organisasi menggunakan kerangka kerja peran manajerial Henry Mintzberg (Karim & Afnan, 2020). Kerangka ini dipilih karena relevansinya untuk menganalisis peran-peran kepemimpinan dalam konteks organisasi tanpa struktur birokrasi formal yang kuat (Balikçi, 2020), seperti halnya yang ada di SDL. Dengan pendekatan ini, penelitian akan menggali seluruh dinamika kepemimpinan SDL, mencakup semua peran manajerial yang dijalankan oleh pemimpin dalam mengelola organisasi.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menerapkan tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali pemahaman yang lebih dalam dari pimpinan dan pengelola aktif SDL, terkait dengan peran mereka dalam pengelolaan organisasi serta tantangan yang dihadapi dalam menjalankan program-program seni. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh perspektif langsung mengenai dinamika kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam konteks organisasi nonprofit (Utari & Hadi, 2020). Selain itu, observasi partisipatif digunakan untuk melibatkan peneliti langsung dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh SDL, sehingga dapat mengamati interaksi antaranggota tim dan implementasi kebijakan serta keputusan pemimpin dalam praktik sehari-hari (Rachmadhani & Manafe, 2023). Terakhir, dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari dokumen internal SDL, seperti laporan program, anggaran, dan komunikasi lainnya, yang memberikan informasi kontekstual yang penting untuk memperkuat validitas temuan yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Metode triangulasi yang digunakan dalam pengumpulan data ini bertujuan untuk memastikan keandalan dan kredibilitas temuan penelitian (Abdalla dkk., 2018), serta untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika pengelolaan dan kepemimpinan di SDL.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis tematik untuk menginterpretasikan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis tematik dipilih karena kemampuannya dalam mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dari data kualitatif sehingga

memungkinkan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti (Peel, 2020). Dalam konteks ini, fokus analisis diarahkan pada sepuluh peran manajerial yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg, yang terbagi ke dalam tiga kategori utama yaitu peran interpersonal, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan.

Kerangka kerja Mintzberg digunakan sebagai lensa teoretis untuk memetakan dan memahami praktik kepemimpinan dan manajemen di SDL. Setiap peran manajerial dianalisis secara sistematis untuk mengungkap dinamika operasional dan strategis dalam organisasi. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana peran-peran tersebut dijalankan dalam konteks organisasi nonprofit (Labaronne & Müller, 2024b), serta untuk mengidentifikasi peran-peran yang dominan dan tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan organisasi. Hasil dari analisis ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang relevan untuk peningkatan efektivitas kepemimpinan di SDL dan organisasi serupa.

Untuk memastikan validitas dan keandalan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data, seperti wawancara dengan berbagai informan, observasi langsung, dan analisis dokumentasi. Sementara itu, triangulasi metode melibatkan penggunaan berbagai teknik pengumpulan data untuk mengkaji fenomena yang sama, sehingga memungkinkan *cross-verifikasi* temuan dan mengurangi potensi bias. Penerapan triangulasi ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas temuan penelitian, serta untuk memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan mencerminkan realitas yang kompleks dari praktik manajerial di SDL.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis dinamika kepemimpinan yang terjadi di SDL, sebuah organisasi nonprofit yang bergerak di bidang seni rupa. Dengan menggunakan pendekatan peran manajerial Henry Mintzberg, penelitian ini menggali sepuluh peran manajerial yang dijalankan oleh pemimpin di SDL dan bagaimana peran-peran tersebut memengaruhi pengelolaan organisasi. Berikut adalah temuan-temuan yang diperoleh berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui wawancara, observasi partisipatif, dan dokumentasi.

Peran Interpersonal

a. Tokoh Utama (*Figurehead*)

Pada ranah *interpersonal role*, pendiri dan figur sentral Dadang Rukmana menggambarkan dirinya sebagai tokoh utama di SDL di berbagai forum mewakili

organisasi dalam berbagai forum. Dadang Rukmana lahir di Kota Bandung pada tanggal 10 Oktober 1964 yang di mana beliau sudah mengenal dunia seni visual sejak kanak-kanak. Ketertarikannya dalam bidang seni rupa dimulai dari memenangkan ajang lomba lukis dan poster tingkat SD, SMP, SLTA, dan perguruan tinggi. Dalam wawancara pribadi bersama Dadang Rukmana (2025), menyatakan bahwa beliau mengenyam pendidikan formal hanya sampai STP/SD lalu melanjutkan belajar melukis di Studio Pendidikan Seni Rupa Rangka Gempol, Bandung, di bawah asuhan Bapak Barli Sasmitawinata pada tahun 1982-1985.

Dadang Rukmana melanjutkan karir seni rupanya di Bali pada tahun 1985. Lalu dari tahun 1990-sekarang menetap di Kota Malang. Dadang Rukmana hingga sekarang aktif sebagai perupa, selain itu beliau juga bekerja sama dengan beberapa galeri komersial, aktif mengikuti dialog seni rupa, aktif dalam *art* manajemen dan saat ini aktif sebagai *director* utama di Studio Dinding Luar.

b. Pemimpin (*Leader*)

Pemimpin (*leader*) di SDL tidak hanya bertanggung jawab atas aktivitas yang ada dalam komunitas maupun mengarahkan program yang ada, namun juga berupaya mengembangkan potensi anggota terutama seniman muda. Tak hanya mencakup manajerial, namun hal tersebut dapat memperkuat solidaritas yang ada dalam komunitas. Dalam wawancara pribadi bersama Dadang Rukmana (2025), menyatakan bahwa pendiri sekaligus pemimpin SDL yakni Dadang Rukmana, Akhmadi Budi Santoso, dan Effendy Setyohandoyo. Tiga pendiri tersebut mempunyai peran yang saling berkesinambungan dan membantu satu sama lain. Dadang Rukmana sebagai direktur yang tugasnya bertanggung jawab atas keberlangsungan *event* dan program yang dibuat SDL. Selain itu tugas direktur adalah membuat jaringan secara personal maupun kepada komunitas lain agar dapat menunjang kelangsungan *event* dan program tersebut.

Lalu Akhmadi Budi Santoso sebagai kurator yang tugasnya mengurasi setiap peserta yang akan terlibat dalam program/*event* SDL. Selain itu juga bertugas sebagai penulis pengantar kuratorial dan merancang display karya di setiap *event* SDL. Akhmadi Budi Santoso juga berperan sebagai narasumber pada program yang dibuat SDL seperti, Raboan baca buku dan bedahan buku-buku seni rupa. Effendy Setyohandoyo sebagai manajer yang tugasnya adalah mengelola atau mengatur pelaksana di setiap *event* dan program yang dibuat oleh SDL. Dengan tiga fokus tugas masing-masing dapat membuat Studio Dinding Luar bekerja secara maksimal.

c. Penghubung (*Liaison*)

Figur utama SDL tidak hanya bertindak sebagai tokoh utama dan pemimpin, tetapi juga berfungsi sebagai penghubung atau *liaison* yang mempertahankan dan

memperluas jaringan kerja sama antara organisasi dan berbagai pihak eksternal. Dalam SDL, peran *liaison* dilaksanakan melalui komunikasi aktif dengan komunitas seni lainnya, lembaga akademik, galeri, pemerintah daerah, dan berbagai pemangku kepentingan seni dan budaya. Dadang Rukmana dan pendiri lainnya, Akhmadi Budi Santoso dan Effendy Setyohandoyo, menggunakan jaringan sosial dan hubungan pribadi yang telah dibangun selama bertahun-tahun untuk membuka peluang kerja sama, memulai kerja sama lintas komunitas, dan memperkuat reputasi SDL sebagai tempat alternatif yang inklusif dan partisipatif. SDL aktif dalam membangun kolaborasi dengan komunitas seni di Kota Malang maupun daerah lain, institusi pendidikan seperti Universitas Adi Buana Surabaya, Sekolah Tinggi Kesenian Wilwatikta Surabaya, UNESA, Seni Rupa Murni UB dan Pendidikan Seni Rupa UM (Dadang Rukmana, 2025). Peran penghubung (*liaison*) ini penting untuk mendapatkan dukungan sumber daya, membangun banyak jejaring, dan menciptakan sinergi antarkomunitas seni.

Peran Informasional

a. Pemantau (*Monitor*)

Pemantau (*monitor*) dalam SDL sudah membaca situasi strategis dalam situasi eksternal. Hal ini berhubungan dengan dinamika sosial – budaya maupun yang sedang tren pada saat itu mengenai seni rupa kontemporer. Menurut Dadang Rukmana (2025), keterlibatan SDL dengan *event September Art Month* dan *Art Jakarta* menunjukkan adanya kesadaran terhadap pentingnya membangun posisi komunitas dalam jaringan seni yang lebih luas. Tak hanya itu, SDL juga melihat peluang untuk berkolaborasi dengan desa wisata yang ada di Kota Batu yakni Desa Junrejo dan institusi pendidikan karena dirasa banyaknya konteks yang terus berubah terhadap seni budaya lokal (Dadang Rukmana, 2025). Untuk memastikan bahwa SDL tetap relevan dengan kebutuhan komunitas dan publik seni dan tidak terjebak dalam stagnasi program, fungsi pemantauan ini sangat penting.

b. Penyebar Informasi (*Disseminator*)

SDL mengelola aliran pengetahuan antara seniman, relawan, dan mitra kerja sebagai penyebar informasi internal. Pemimpin menyampaikan visi, nilai, dan arahan strategis kepada anggotanya melalui diskusi, *workshop*, dan kerja sama. Menurut Dadang Rukmana (2025) kegiatan kolaborasi sangat penting, sebagai tim relawan (*voulunter*) biasanya datang dari mahasiswa magang dari program MBKM Seni Rupa Universitas Brawijaya Malang dalam menyampaikan strategi komunitas berdasarkan visi yang ada. *Event* tahunan seperti MAM juga berperan sebagai penyebar informasi antarkomunitas sebagai kontribusi terhadap program yang ada di SDL.

c. Juru Bicara (*Spokesperson*)

SDL juga sebagai perwakilan komunitas seni alternatif di Malang yang memberikan *spokesperson* tentang tujuan, program, dan pencapaian mereka kepada publik dan pihak eksternal. Hal ini penting untuk membangun kredibilitas dan dukungan eksternal. Ini terlihat dari partisipasi SDL dalam pameran seni nasional seperti *Art Jakarta*, MAM, dan forum publik serta media sosial. Untuk membangun legitimasi eksternal dan menarik dukungan dari mitra sponsor, kolektor, dan pemerintah desa, tugas ini sangat penting. Kemampuan SDL untuk mengkomunikasikan nilai dan efek program mereka, termasuk *sponsorship* dan keuntungan penjualan karya perupa, adalah bagian penting dari pembiayaan.

Peran Pengambilan Keputusan

a. Wirausahawan (*Entrepreneur*)

Penggabungan SDL dengan program baru seperti Agustus Seni Rupa dan MAM menunjukkan kemampuan wirausahawan dalam berkarya seni. Ini adalah contoh dari peran pemimpin sebagai penghasil ide baru yang memenuhi kebutuhan ekosistem seni lokal dan meningkatkan ruang partisipasi komunitas. Inisiatif ini ada karena kesadaran akan kesenian lokal khususnya di Kota Malang yang belum terakomodasi oleh instansi. Program MAM memberikan peluang perupa muda maupun profesional dan menjadikan Kota Malang menjadi simpul jaringan seni rupa nasional. Hal ini menjadi inovasi SDL dalam mengelola program jangka panjang.

b. Penanganan Gangguan (*Disturbance Handler*)

SDL menghadapi masalah manajerial seperti ketergantungan pada figur sentral, sumber daya terbatas, dan dinamika relawan sebagai organisasi dengan struktur nonformal dan relasi kerja yang cair. Peran pemimpin merupakan hal penting sebagai penangkal gangguan dalam situasi ini. Misalnya, dalam merespons tekanan komersialisasi ruang publik dan ketidakpastian pendanaan, SDL mampu menjaga kontinuitas kegiatan melalui adaptasi strategi, seperti memanfaatkan dana hasil penjualan karya dan *sponsorship*. Kemampuan untuk menyelesaikan perselisihan internal dan mempertahankan semangat kerja sama di antara berbagai jenis (seniman muda, profesional, mahasiswa, dan institusi) sangat penting untuk stabilitas organisasi.

c. Pengalokasi Sumber Daya (*Resource Allocator*)

Meskipun bukan merupakan organisasi dengan struktur formal, alokasi sumber daya yang ada di SDL berjalan sangat efisien dan fungsional seperti manajemen *open studio*, pembagian tugas atas panitia (*open call*), penggunaan ruang pamer, pendanaan atas hasil penjualan karya seniman (40%) dan dana sponsor (Dadang Rukmana, 2025). SDL juga mengadakan *open call* untuk panitia melalui proses kurasi yang menunjukkan alokasi simbolik kesempatan dan

eksposur secara tidak langsung. Ini menunjukkan bagaimana pemimpin SDL memainkan peran strategis dalam mengatur tugas, menetapkan waktu, dan mengelola aset komunitas secara terarah dan kolektif.

d. Negosiator

SDL banyak membangun jejaring mitra, baik dengan sektor swasta (partisipasi kolektor dan *sponsorship*), sektor pemerintah (MAM dan Agustusan Seni Rupa), dan institusi (institusi pendidikan seperti Universitas Brawijawa Malang, Universitas Negeri Malang, Universitas Adibuwana Surabaya, Sekolah Tinggi Kesenian Wilwatikta Surabaya, dan Universitas Negeri Surabaya) (Dadang Rukmana, 2025). Dalam proses ini, peran pemimpin sebagai negosiator sangat penting untuk menjalin hubungan dan membangun posisi tawar serta memastikan keberlanjutan program. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kegiatan seni komunitas bergantung pada kualitas karya dan strategi untuk membangun hubungan lintas sektor.

Tantangan dan Solusi Manajerial Studio Dinding Luar

SDL menghadapi banyak tantangan manajemen yang sulit sebagai ruang seni komunitas yang tumbuh secara organik dan nonformal. Aspek struktural dan operasional adalah bagian dari masalah yang mencakup masalah keberlanjutan organisasi dan pembagian tanggung jawab kepemimpinan. Ketiadaan struktur organisasi formal merupakan masalah utama yang dihadapi SDL. Sebagian besar operasi SDL masih sangat bergantung pada figur utama, terutama Dadang Rukmana sebagai figur utama, yang berfungsi sebagai pendiri dan pengarah. Ketergantungan ini menghambat kesinambungan program dan regenerasi kepemimpinan. Selain itu, tingkat *turnover* yang tinggi disebabkan oleh pola relawan yang berasal dari komunitas temporer (seperti program MBKM) atau mahasiswa magang. Akibatnya, transfer pengetahuan dan kontinuitas operasional menjadi tantangan tersendiri.

Pada awal berdirinya, SDL sempat mengalami kekurangan dana untuk operasional. Kegiatan komunitas didanai secara mandiri dan kontribusi peserta terbatas, membuat perencanaan jangka panjang sulit. Pada tahun keempat, program MAM mencapai titik balik karena mulai bergantung pada *sponsorship* dan keuntungan dari karya seniman yang dijual (sistem bagi hasil 60:40). Namun, model pembiayaan ini masih bergantung pada hasil penjualan dan keberhasilan acara. Koordinasi internal dan pembagian tugas adalah masalah tambahan. Beberapa tugas di organisasi bergantung pada inisiatif individu dan komunikasi informal karena strukturnya yang cair. Meskipun hal ini memberikan fleksibilitas, sistem kerja yang lebih terorganisasi diperlukan untuk menjaga efisiensi dan akuntabilitas dalam jangka panjang, terutama ketika skala program meningkat dan banyak pihak eksternal berpartisipasi. Beberapa solusi strategis telah dibuat oleh SDL untuk mengatasi masalah tersebut. Melalui pelibatan mahasiswa magang dan

relawan dalam perencanaan dan eksekusi program, SDL pertama kali memulai sistem regenerasi kepemimpinan. Transfer nilai dan pengalaman adalah tujuan dari proses ini. Ini juga berfungsi sebagai tempat untuk belajar bagi calon pemimpin komunitas di masa yang akan datang.

Kedua, sistem seleksi dan kurasi SDL digunakan untuk rekrutmen panitia dan pemilihan karya (*open call*), memberikan legitimasi simbolik dan alokasi sumber daya. Ini meningkatkan kualitas program dan menjadi strategi manajemen untuk mengatur SDM dan eksposur. Ketiga, sangat penting untuk mengembangkan berbagai sumber pendanaan. Selain sponsor dan penjualan karya, SDL mulai membangun kemitraan dengan pemerintah desa, institusi pendidikan, dan komunitas lainnya. Kemitraan ini menawarkan dukungan logistik dan finansial serta memperkuat kepercayaan publik terhadap kelembagaan *SDL*.

SDL juga mencapai tujuan jangka panjang melalui program yang lebih terorganisasi. Ini termasuk membantu perupa muda, membangun tempat wisata seni di Junrejo, dan mendirikan lembaga seni berbasis pesantren. Proses ini menunjukkan pergeseran dari pola komunitas yang bergantung pada momentum ke institusi seni yang berbasis sistem. SDL menunjukkan kemampuan untuk bertahan dan berkembang sebagai ruang seni alternatif yang relevan, terlibat, dan berkelanjutan dengan menggabungkan pendekatan manajemen yang fleksibel dan berbasis komunitas.

Pembahasan

Peran Interpersonal dalam Kepemimpinan SDL

Dalam konteks organisasi seni komunitas seperti SDL, peran interpersonal merupakan fondasi utama dalam memimpin tanpa struktur birokrasi formal. Figur sentral seperti Dadang Rukmana berperan sebagai *figurehead* yang menjadi simbol dan wajah organisasi dalam berbagai forum seni dan budaya. Peran ini penting untuk menjaga citra dan legitimasi *SDL* di mata publik dan mitra eksternal. Sebagai *leader*, pemimpin SDL tidak hanya mengarahkan aktivitas sehari-hari, tetapi juga secara aktif memotivasi dan mengembangkan potensi anggota, khususnya seniman muda. Pendekatan kepemimpinan yang bersifat partisipatif ini memperkuat solidaritas dan membangun rasa kebersamaan yang menjadi tulang punggung organisasi.

Interaksi interpersonal yang intens juga tampak pada peran *liaison*, di mana pemimpin SDL aktif membangun jejaring dengan komunitas seni lain, institusi pendidikan, dan *stakeholder* terkait. Hubungan ini menjadi sumber dukungan penting, baik sumber daya maupun legitimasi sosial, yang membantu SDL bertahan dan berkembang. Peran interpersonal yang berjalan secara simultan ini menegaskan bahwa kepemimpinan di SDL tidak terjebak pada hierarki formal, tetapi lebih pada pengelolaan relasi sosial yang dinamis dan berbasis nilai kolektif.

Peran Informasional dalam Kepemimpinan SDL

Peran informasional dalam kepemimpinan SDL memainkan fungsi strategis dalam menjaga relevansi dan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan seni dan sosial budaya. Sebagai monitor, pemimpin SDL secara aktif mengamati perkembangan tren seni rupa kontemporer dan dinamika sosial yang berdampak pada komunitas seni lokal, seperti keterlibatan dalam *event* “September Art Month” dan kerja sama dengan desa wisata di Kota Batu. Pemantauan ini memastikan bahwa program-program SDL tetap kontekstual dan responsif terhadap kebutuhan publik. Sebagai diseminator, pemimpin SDL mengelola aliran informasi secara internal dengan menyebarkan visi, nilai, dan arahan melalui diskusi, *workshop*, dan kolaborasi yang melibatkan anggota dan relawan. Komunikasi internal ini krusial untuk menjaga keselarasan tujuan dan mengoptimalkan partisipasi aktif seluruh anggota komunitas.

Dalam peran *spokesperson*, pemimpin SDL berfungsi sebagai juru bicara yang mengkomunikasikan tujuan, program, dan pencapaian organisasi ke publik dan pihak eksternal. Keterlibatan SDL dalam pameran seni nasional dan media sosial adalah wujud nyata dari upaya membangun kredibilitas, legitimasi, dan menarik dukungan sponsor. Keberhasilan dalam komunikasi eksternal ini menjadi modal penting bagi keberlanjutan organisasi nonprofit yang sangat bergantung pada dukungan eksternal.

Peran Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan SDL

Peran pengambilan keputusan pada SDL terlihat dalam berbagai aspek manajemen dan inovasi program. Sebagai *entrepreneur*, pemimpin SDL terus berinovasi dengan menginisiasi program-program baru seperti MAM dan Agustus Seni Rupa yang memperluas ruang partisipasi komunitas seni lokal sekaligus meningkatkan eksposur nasional. Inisiatif ini merupakan respons strategis terhadap kebutuhan ekosistem seni yang terus berkembang dan belum terakomodasi secara optimal oleh institusi formal. Sebagai *disturbance handler*, pemimpin SDL menghadapi berbagai tantangan, terutama ketergantungan organisasi pada figur sentral dan keterbatasan sumber daya. Penanganan gangguan dilakukan dengan strategi adaptasi, termasuk diversifikasi sumber pendanaan melalui penjualan karya, *sponsorship*, dan kemitraan dengan pemerintah serta institusi pendidikan. Kemampuan menjaga stabilitas internal, termasuk menyelesaikan konflik dan mempertahankan semangat kolaborasi di antara anggota yang heterogen, menjadi faktor kunci dalam keberlangsungan organisasi.

Dalam peran *resource allocator*, meskipun tanpa struktur formal, pengalokasian sumber daya SDL berjalan efisien dan strategis. Pengelolaan dana hasil penjualan karya dan pembagian tugas panitia melalui *open call* menunjukkan

pengaturan sumber daya yang terarah. Ini mencerminkan kepemimpinan yang mampu memaksimalkan potensi aset komunitas dengan cara kolektif.

Peran negosiator juga krusial dalam menjalin kerja sama lintas sektor. Negosiasi dengan pihak swasta, pemerintah, dan institusi pendidikan tidak hanya memperluas jaringan, tetapi juga membangun posisi tawar dan memastikan dukungan berkelanjutan. Peran negosiator ini menjadi penghubung penting antara SDL dengan ekosistem seni yang lebih luas.

Tantangan dan Strategi SDL dalam Mengelola Organisasi

Sebagai organisasi nonprofit berbasis komunitas, SDL menghadapi tantangan struktural yang khas. Ketergantungan pada figur sentral menjadi risiko utama bagi kesinambungan organisasi dan regenerasi kepemimpinan. Tingginya *turnover* relawan, yang mayoritas berasal dari komunitas temporer seperti mahasiswa magang, juga menghambat transfer pengetahuan dan kontinuitas operasional. Ketidadaan struktur formal menimbulkan tantangan dalam pembagian tugas dan koordinasi internal, yang berpotensi mengurangi efisiensi saat skala program meningkat. Dari segi pendanaan, ketergantungan pada penjualan karya dan *sponsorship* belum menjamin stabilitas finansial jangka panjang. Kekurangan dana awal sempat menjadi hambatan serius dalam menjalankan program seni komunitas.

Namun, SDL mengimplementasikan sejumlah strategi adaptif untuk mengatasi kendala ini. Sistem regenerasi kepemimpinan melalui pelibatan mahasiswa magang dan relawan dalam perencanaan dan pelaksanaan program menjadi salah satu solusi penting untuk transfer nilai dan pengembangan calon pemimpin baru. Mekanisme seleksi dan kurasi dalam *open call* panitia dan karya memberikan legitimasi simbolik sekaligus mengatur alokasi sumber daya manusia dan eksposur program.

Diversifikasi sumber pendanaan juga mulai dijalankan dengan membangun kemitraan strategis dengan pemerintah desa, institusi pendidikan, dan komunitas lain. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat dukungan finansial, tetapi juga meningkatkan kredibilitas kelembagaan SDL di mata publik dan pemangku kepentingan. Secara keseluruhan, SDL menunjukkan kemampuan bertransformasi dari komunitas seni organik menjadi institusi seni yang lebih terorganisasi dan berkelanjutan dengan tetap menjaga fleksibilitas dan nilai-nilai partisipatif.

Implikasi dan Rekomendasi

Temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan model kepemimpinan dan tata kelola organisasi nonprofit seni komunitas. Penggunaan kerangka peran manajerial Mintzberg berhasil menyoroti kompleksitas peran yang harus dijalankan pemimpin dalam konteks organisasi informal yang berbasis nilai kolektif dan jaringan sosial. Kepemimpinan yang efektif di SDL

menuntut kemampuan multifaset yang mencakup aspek interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan secara simultan. Rekomendasi utama adalah perlunya pengembangan sistem regenerasi kepemimpinan yang lebih terstruktur dan berkelanjutan untuk mengurangi ketergantungan pada figur sentral. Selanjutnya, penguatan kapasitas manajerial dalam aspek koordinasi dan pengelolaan sumber daya sangat penting untuk meningkatkan efisiensi organisasi seiring dengan skala program yang berkembang.

Diversifikasi sumber pendanaan dan pengembangan kemitraan lintas sektor juga harus terus diupayakan guna memastikan stabilitas finansial dan legitimasi organisasi di mata masyarakat dan pemangku kepentingan. Selain itu, peningkatan kapasitas komunikasi eksternal dapat memperluas jaringan dan dukungan sosial yang esensial bagi organisasi nonprofit. Secara lebih luas, studi ini menyarankan agar organisasi seni komunitas lainnya dapat mengadopsi pendekatan manajerial yang adaptif dan berbasis komunitas seperti yang diterapkan SDL dengan penyesuaian pada konteks sosial budaya lokal masing-masing.

KESIMPULAN

Penelitian ini telah menggali dinamika kepemimpinan di Studio Dinding Luar (SDL), sebuah organisasi seni nonprofit yang bergerak di bidang seni rupa kontemporer. Berdasarkan analisis menggunakan kerangka peran manajerial Henry Mintzberg, temuan penelitian menunjukkan bahwa pemimpin di SDL menjalankan berbagai peran manajerial yang saling tumpang tindih yang mencakup peran interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan. Peran-peran ini tidak hanya terkait dengan pengelolaan kegiatan seni, tetapi juga memperkuat posisi organisasi dalam jaringan seni yang lebih luas, serta membangun kredibilitas dan dukungan eksternal yang penting untuk keberlanjutan organisasi.

Dinamika kepemimpinan SDL memperlihatkan pentingnya fleksibilitas dan adaptasi terhadap tantangan manajerial yang muncul di organisasi berbasis komunitas. Ketergantungan pada figur sentral menjadi kendala utama, terutama dalam hal keberlanjutan organisasi dan regenerasi kepemimpinan. Meskipun demikian, SDL berhasil mengimplementasikan beberapa strategi untuk mengatasi masalah tersebut, termasuk melibatkan mahasiswa magang dan relawan dalam pengelolaan, serta membangun kemitraan dengan pihak eksternal seperti pemerintah desa dan institusi pendidikan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan sumber daya finansial, tetapi juga memperluas jaringan kerja sama yang mendukung operasional organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman mengenai kepemimpinan dalam organisasi seni komunitas, yang umumnya kurang mendapatkan perhatian dalam literatur manajemen. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merumuskan model pengelolaan

organisasi nonprofit seni yang lebih berkelanjutan, yang mengutamakan nilai-nilai partisipatif dan berbasis komunitas. Selain itu, pendekatan yang adaptif dan berbasis pada kerangka Mintzberg memberikan wawasan yang berguna bagi organisasi sejenis dalam mengatasi tantangan struktural dan memperkuat posisi mereka dalam ekosistem budaya yang semakin berkembang.

KEPUSTAKAAN

- Abdalla, M. M., Oliveira, L. G. L., Azevedo, C. E. F., & Gonzalez, R. K. (2018). Quality in qualitative organizational research: Types of triangulation as a methodological alternative. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(1), 66–98. <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n1.578>
- Amalia, N. A., & Agustin, D. (2022). Peranan pusat seni dan budaya sebagai bentuk upaya pelestarian budaya lokal. *Sinektika: Jurnal Arsitektur*, 19(1), Article 1. <https://doi.org/10.23917/sinektika.v19i1.13707>
- Ardiyasa, I. P. (2023). Pengelolaan aset seni dalam organisasi seni tradisional: Studi kasus Sekaa Sebanan Desa Kedis, Buleleng. *Jurnal Tata Kelola Seni*, 9(2), Article 2. <https://doi.org/10.24821/jtks.v9i2.10934>
- Bacq, S., & Kickul, J. R. (2022). Social entrepreneurship. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Balikçi, A. (2020). Evaluation of assistant principal Roles and Jobs at school in the context of Henry Mintzberg's managerial roles. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(3), 372–393.
- Ilmi, M. S., Rahmadini, A., & Hasanah, U. (2023). Kepemimpinan dan motivasi dalam organisasi filantropi. *Filantropi: Jurnal Manajemen Zakat Dan Wakaf*, 4(1), 27–41. <https://doi.org/10.22515/finalmazawa.v4i1.8005>
- Karim, A., & Afnan, D. (2020). Kiai interpersonal managerial: Henry Mintzberg perspective. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(2), 2. <https://doi.org/10.22146/jlo.56290>
- Labaronne, L., & Müller, A. (2024a). Mapping out the roles of top management in nonprofit arts and cultural organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 54(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/10632921.2023.2285476>
- McCarthy, K. F. (Ed.). (2004). *Gifts of the muse: Reframing the debate about the benefits of the arts*. RAND Research in the Arts.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Nurbaity, N., Sartika, R., Suhendra, S., & Maliki, B. I. (2024). Aspek yang berpengaruh pada manajemen strategi organisasi nonprofit (Studi manajemen strategi pada pemerintah Kota Cilegon). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(22), 22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14584978>
- Peel, K. L. (2020). A beginner's guide to applied educational research using thematic analysis. *Practical Assessment Research and Evaluation*, 25(1), 1. <https://doi.org/10.7275/ryr5-k983>
- Putra, F. A., & Wispandono, R. M. M. (2022). Peran manajer dalam pengembangan wisata kuliner halal di rumah makan Bebek Rizky Bangkalan. *Eqien—Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.

- <https://stiemuttaqien.ac.id/ojs/index.php/OJS/article/view/1047>
- Rachmadhani, S., & Manafe, L. A. (2023). Analisis gaya kepemimpinan demokratis. *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development (DEMAND)*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.46757/demand.v5i1.313>
- S, D. C. R., & Andriyani, A. (2024). Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan di ranah organisasi non profit (Studi kasus di Badan Amil Zakat Nasional Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 13(5). <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/47776>
- Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). Gaya kepemimpinan demokratis perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41095>
- Voracek, J., Eva, C., & Kraft Jiri. (2024). Managerial roles and their application in non-profit sports organisations. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/372118840_Management_roles_and_their_application_in_non-profit_sports_organisations