

**ANALISIS DAN PENGEMBANGAN KERANGKA TATA
KELOLA DEWAN KESENIAN: STUDI KASUS DEWAN
KESENIAN JAKARTA**

TESIS



**IVANA NOOR
NIM 2241021057**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
SEPTEMBER 2026**

**IVANA NOOR
2241021057**

**ANALISIS DAN PENGEMBANGAN KERANGKA TATA KELOLA DEWAN KESENIAN:
STUDI KASUS DEWAN KESENIAN JAKARTA**



**TAHUN
2026**

**ANALISIS DAN PENGEMBANGAN KERANGKA TATA
KELOLA DEWAN KESENIAN: STUDI KASUS DEWAN
KESENIAN JAKARTA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen



IVANA NOOR

NIM 2241021057

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
SEPTEMBER 2026**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Ivana Noor

NIM : 2241021057

Tanda Tangan : 

Tanggal : 2 September 2026

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Ivana Noor

NIM : 2241021057

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Analisis Dan Pengembangan Kerangka Tata Kelola
Dewan Kesenian: Studi Kasus Dewan Kesenian Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Okder Pendrian, S.TP., M.M.,

()

Penguji : Gunardi Endro, Ph.D.

()

Penguji : Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D.

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 2 September 2026

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang memungkinkan penulis menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini merupakan bagian dari pemenuhan persyaratan akademik pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie. Tesis ini dapat terselesaikan berkat dukungan, bimbingan, dan kebaikan banyak pihak sepanjang proses studi dan penelitian. Penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada semua yang telah membantu.

Dengan penuh hormat, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. **Dr. Okder Pendrian, S.TP., M.M.**, selaku dosen pembimbing, atas kesabaran dan responsivitas yang konsisten selama proses penyusunan tesis ini hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. **Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D. dan Gunardi Endro, Ph.D.**, selaku dosen penguji atas saran dan perhatian yang diberikan dalam penyempurnaan tesis ini
3. **Para dosen pengajar Program Magister Manajemen Universitas Bakrie**, atas dukungan akademik yang memperkaya proses belajar penulis yang menjadi dasar penelitian ini.
4. **Dewan Kesenian Jakarta (DKJ) dan UP PKJ TIM** beserta seluruh informan penelitian yang telah memberikan akses, waktu, dan wawasan yang berharga sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.
5. **Widya W. Wardhana**, suami penulis, atas kesabaran, dukungan, dan keyakinan penuh mendorong penulis untuk melanjutkan studi Magister dan menyelesaikannya.
6. **Orang tua dan keluarga**, atas doa dan dukungan yang tidak pernah berhenti telah menjadi sumber kekuatan bagi penulis.
7. **Rekan-rekan studi Magister Manajemen**, atas kebersamaannya melalui diskusi dan *brainstorm* selama penyusunan tesis.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih memiliki keterbatasan. Namun, dengan segala kerendahan hati, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu, khususnya dalam kajian tata kelola organisasi seni dan kebudayaan.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan pihak-pihak yang telah membantu dan mendampingi penulis dalam perjalanan akademik ini.

Jakarta, 2 September 2026

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ivana Noor

NIM : 2241021057

Program Studi : Magister Manajemen

Jenis Tesis : Analisis Dan Pengembangan Kerangka Tata Kelola Dewan

Kesenian: Studi Kasus Dewan Kesenian Jakarta

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Dan Pengembangan Kerangka Tata Kelola Dewan Kesenian: Studi Kasus Dewan Kesenian Jakarta

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 2 September 2026

Yang menyatakan



(Ivana Noor)

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis tata kelola Dewan Kesenian Jakarta (DKJ) periode 2023-2026 dan mengembangkan Kerangka Tata Kelola Terintegrasi DKJ. Empat lensa analisis yang digunakan yaitu, struktur tata kelola, tata kelola alur kerja, tata kelola komunikasi, serta sistem akuntabilitas dan pengetahuan. Penelitian kualitatif ini menggunakan studi kasus tunggal instrumental deskriptif eksplanatoris dengan orientasi terapan. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan 13 informan, studi dokumen, dan observasi terbatas, kemudian dianalisis secara tematik berbantuan NVivo 12. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persoalan DKJ bukan ketiadaan dasar normatif atau struktur kelembagaan, melainkan belum konsistennya penerjemahan mandat formal ke dalam mekanisme kerja yang saling terhubung. Batas kewenangan dan forum keputusan belum selalu tegas, peralihan antartahap kerja belum konsisten disertai mandat, penanggung jawab, keluaran, dan tenggat. Komunikasi informal belum selalu tervalidasi melalui kanal formal. Keputusan dan dokumen pendukung belum mudah ditelusuri. Hambatan tersebut terbentuk melalui interaksi faktor kelembagaan, relasional, dan budaya institusional. Budaya kolegal menopang kepercayaan, tetapi meningkatkan ketergantungan pada relasi personal dan pengetahuan individu jika keputusan tidak tercatat. Penelitian menghasilkan kerangka yang terdiri atas diagram model tata kelola, diagram alur kerja, matriks RACI, peta komunikasi, dan sistem catatan keputusan. Kerangka ini menghubungkan mandat, aktor, keputusan, pelaksanaan, dokumentasi, dan pengetahuan kelembagaan, tetapi masih memerlukan uji penerapan dan pengesahan.

Kata kunci: tata kelola dewan kesenian, Dewan Kesenian Jakarta, akuntabilitas keputusan, budaya institusional, pengetahuan kelembagaan

ABSTRACT

This study examines the governance of the Jakarta Arts Council (DKJ) in 2023-2026 and develops the DKJ Integrated Governance Framework. It applies four lenses which are governance structure, workflow governance, communication governance, and the accountability and knowledge system. The qualitative research uses a descriptive explanatory, applied, single instrumental case study design. Data from semi-structured interview with 13 informants, document review, and limited observations were analysed thematically using NVivo 12. Findings indicate that DKJ's governance problem is not the absence of a regulatory basis or institutional structure, but the inconsistent translation of formal mandates into interconnected working mechanism. Authority boundaries and decision forums are not always clear, transitions between workflow stages are not consistently accompanied by mandates, assigned responsibility, outputs, and deadlines. Informal communication is not always confirmed through formal channels. Decisions and supporting documents are not readily traceable. These constraints arise from interactions among institutional, relational, and cultural factors. DKJ's collegial culture sustains trust but increases reliance on personal relationships and individual knowledge when decision remain undocumented. The framework comprises a governance model diagram, workflow diagram, RACI matrix, communication map, and decision log system. It connects mandates, actors, decision, implementation, documentation, and institutional knowledge, but requires pilot testing and formal authorization.

Keywords: arts council governance, Jakarta Arts Council, decision accountability, institutional culture, institutional knowledge.

DAFTAR ISI

ANALISIS DAN PENGEMBANGAN KERANGKA TATA KELOLA DEWAN KESENIAN: STUDI KASUS DEWAN KESENIAN JAKARTA	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	5
1.3 Rumusan Masalah	8
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	9
1.6 Batasan Penelitian.....	10
BAB II	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Konsep Tata Kelola Organisasi Seni dan Budaya	15
2.1.2 Prinsip <i>Good Governance</i> dan <i>Collaborative Governance</i>	16
2.1.3 Struktur Tata Kelola (<i>Governance Structure</i>).....	19
2.1.4 Tata Kelola Alur Kerja (<i>Workflow Governance</i>).....	21
2.1.5 Tata Kelola Komunikasi (<i>Communication Governance</i>).....	24
2.1.6 Sistem Akuntabilitas dan Pengetahuan (<i>Accountability and Knowledge System</i>)	26

2.1.7	Budaya Institusional dan Pengembangan Organisasi (<i>Organizational Development</i>) dalam Kawasan Budaya.....	29
2.1.8	Definisi Operasional Penelitian.....	31
2.2	Penelitian Sebelumnya.....	35
2.2.1	Studi tentang Tata Kelola Organisasi Seni dan Budaya	36
2.2.2	Studi tentang Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasi Seni	38
2.2.3	Studi tentang Dewan Kesenian, Kolaborasi Budaya, dan Kebijakan di Indonesia	40
2.2.4	Sintesis dan Kesenjangan Penelitian	42
2.3	Proposisi Penelitian	46
2.4	Kerangka Pemikiran	49
BAB III.....		53
3.1	Desain Penelitian.....	53
3.1.1	Pendekatan Penelitian.....	54
3.1.2	Jenis dan Sifat Penelitian	55
3.1.3	Unit Analisis dan Unit Observasi.....	56
3.2	Panel Informan	58
3.2.1	Kriteria Informan.....	58
3.2.2	Teknik Penentuan Informan.....	59
3.2.3	Jumlah dan Komposisi Panel Informan	60
3.3	Refleksivitas Peneliti	61
3.4	Proses Pengumpulan Data	62
3.4.1	Data Primer	63
3.4.2	Data Sekunder.....	65
3.4.3	Prosedur Pengumpulan Data.....	66
3.5	Proses Analisis Data	68
3.5.1	Pendekatan Analisis	69
3.5.2	Tahapan Analisis Data dengan NVivo	70
3.5.3	Penyajian Hasil Analisis	73
3.6	Proses Verifikasi dan Validitas Data	75

BAB IV	78
4.1 Hasil Penelitian	78
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	78
4.1.2 Posisi Kelembagaan Dewan Kesenian Jakarta	79
4.1.3 Kerangka Normatif dan Dokumen Internal Pendukung sebagai Acuan Analisis	80
4.1.4 Profil Data dan Informan Penelitian.....	83
4.1.5 Proses Pengodean Data dan <i>Matrix Coding Query</i>	85
4.1.6 Temuan <i>Governance Structure</i>	89
4.1.7 Temuan <i>Workflow Governance</i>	93
4.1.8 Temuan <i>Communication Governance</i>	96
4.1.9 Temuan <i>Accountability and Knowledge System</i>	99
4.1.10 Temuan Budaya Institusional dan Fungsi Advokasi	102
4.2 Pembahasan	106
4.2.1 Kesenjangan antara Kerangka Normatif dan Praktik Tata Kelola DKJ	106
4.2.2 Relasi Kewenangan, <i>Checks and Balances</i> , dan Budaya Institusional	108
4.2.3 Fungsi Advokasi dalam Tata Kelola DKJ.....	110
4.2.4 Pengembangan Kerangka Tata Kelola Terintegrasi DKJ.....	112
4.2.5 Sintesis Pembahasan	120
BAB V	123
5.1 Kesimpulan	123
5.2 Saran	125
DAFTAR PUSTAKA.....	129
LAMPIRAN 1	133
Protokol dan Pedoman Wawancara.....	133
LAMPIRAN 2	141
1. Transkrip PH-01	142
2. Transkrip PL-02	151
LAMPIRAN 3	155

1.	Cuplikan Pedoman Kerja DKJ 2021	155
2.	Notulen Rapat Pleno DKJ, 6 April 2026	155
3.	Notulen Rapat Pengurus Harian DKJ, 10 April 2026	156
4.	Notulen Koordinasi DKJ, UP PKJ TIM, dan DISBUD, 15 Januari 2026	157
5.	Cuplikan KAK Kesekretariatan DKJ Tahun 2026	157
6.	TOR Diskusi Publik 100 Tahun Ali Sadikin: Imajinasi Kota Budaya Global	158
7.	Cuplikan Laporan Kegiatan Meja Bundar 2024	158
8.	Surat Audiensi DKJ ke Diskominfo, 6 Februari 2026.....	159

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tuntutan Global Tata Kelola Organisasi Seni dan Budaya.....	2
Gambar 1.2 Alur Kerangka Pemecahan Masalah Sistem Tata Kelola DKJ.....	7
Gambar 2.1 Relasi Tata Kelola Multiaktor DKJ dalam Ekosistem PKJ TIM....	18
Gambar 2.2 Alur Analisis Alur Kerja DKJ (<i>Workflow Governance</i>).....	24
Gambar 2.3. Sintesis Empat Lensa Analisis Lima Instrumen Tata Kelola.....	35
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian Berbasis Empat Lensa Analisis dan Lima Instrumen Tata Kelola DKJ.....	52
Gambar 3.1. Bagan Proses Pengumpulan Data Penelitian.....	68
Gambar 3.2. Alur Analisis Data Penelitian.....	73
Gambar 3.3. Proses Verifikasi dan Validitas Data.....	77
Gambar 4.1 Peta Tema Hasil Pengodean	86
Gambar 4.2 Visualisasi <i>Matrix Coding Query</i> Berdasarkan Informan dan <i>Node</i>	87
Gambar 4.3 <i>Hierarchy Chart</i> Hasil <i>Coding</i>	89
Gambar 4.4. Kerangka Tata Kelola Terintegrasi DKJ.....	114
Gambar 4.5. Rancangan Awal Diagram Model Tata Kelola DKJ (<i>Governance Model Diagram</i>).....	116
Gambar 4.6. Rancangan Awal Diagram Alur Kerja DKJ (<i>Workflow Diagram</i>).....	117
Gambar 4.7. Rancangan Awal <i>RACI Matrix</i> Tata Kelola DKJ.....	118
Gambar 4.8. Rancangan Awal Peta Komunikasi DKJ (<i>Communication Map DKJ</i>)	118
Gambar 4.9. Rancangan Awal Sistem Catatan Keputusan DKJ (<i>Decision Log System</i>)	119

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Peta Landasan Teori, Fokus Analisis, dan Keluaran Penelitian.....	13
Tabel 2.2 Definisi Operasional, Indikator Analisis, dan Fungsi Penguat Tata Kelola DKJ.....	31
Tabel 2.3. Pemetaan Penelitian Sebelumnya dan Posisi Penelitian.....	43
Tabel 2.4 Proposisi Penelitian dan Arah Analisis.....	48
Tabel 3.1. Komposisi Panel Informan Penelitian.....	60
Tabel 3.2. Kisi-kisi Instrumen Wawancara Penelitian.....	63
Tabel 3.3 Prosedur Pengumpulan Data Penelitian.....	67
Tabel 3.4. Kerangka Koding dan Arah Sintesis Instrumen Tata Kelola.....	72
Tabel 3.5. Matriks Linearitas Rumusan Masalah, Proposisi, Hasil, dan Kesimpulan	74
Tabel 4.1 Posisi Dokumen dalam Analisis Bab IV.....	82
Tabel 4.2 Komposisi Informan dan Posisi Analitis dalam Penelitian.....	83
Tabel 4.3 Profil Sumber Data Penelitian Bab IV.....	84
Tabel 4.4 Ringkasan Hasil <i>Matrix Coding Query</i> NVivo 12 dan Makna Analitis.....	87
Tabel 4.5 Ringkasan Temuan <i>Governance Structure</i>	92
Tabel 4.6 Ringkasan Temuan <i>Workflow Governance</i>	95
Tabel 4.7 Ringkasan Temuan <i>Communication Governance</i>	98
Tabel 4.8 Ringkasan Temuan <i>Accountability and Knowledge System</i>	101
Tabel 4.9 Ringkasan Temuan Budaya Institusional dan Fungsi Advokasi.....	105
Tabel 4.10 Relasi Kewenangan dan Mekanisme Pengendalian Tata Kelola DKJ.....	109
Tabel 4.11 Siklus Advokasi DKJ.....	111
Tabel 4.12 Hubungan Temuan Penelitian dengan Instrumen Kerangka	

Tata Kelola Terintegrasi DKJ.....	114
Tabel 4.13 Sintesis Temuan dan Implikasi terhadap Kerangka	
Tata Kelola DKJ.....	121

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman dan Protokol Wawancara	133
Lampiran 2. Transkrip Wawancara	140
Lampiran 3. Dokumen DKJ yang Relevan.....	154