

Buku *Dasar-Dasar Manajemen Olahraga* ini mengkaji teori manajemen olahraga, karena pada dasarnya kegiatan olahraga sudah dilakukan sejak manusia ini ada. Olahraga membutuhkan para manajer yang memiliki perspektif luas dalam bidang organisasi keolahragaan. Fungsi-fungsi manajemen juga harus dikuasai oleh para manajer di bidang olahraga seperti *planning, organizing, actuating, dan controlling* di dalam menjalankan roda organisasi keolahragaan.

Manajemen olahraga pada dasarnya merupakan perpaduan antara ilmu manajemen dengan ilmu olahraga. Pemahaman manajemen akan membantu dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, tidak hanya di perusahaan bisnis tetapi semua bentuk organisasi seperti rumah sakit, sekolah, klub-klub olahraga, memerlukan manajemen untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan.

DASAR-DASAR MANAJEMEN OLAHRAGA

Dr. Lismadiana, M.Pd

DASAR-DASAR MANAJEMEN OLAHRAGA

Dr. Lismadiana, M.Pd



UNY PRESS

UNY PRESS

UNY Press
Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY
Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp: 0274 - 589346
E-Mail: unypress.yogyakarta@gmail.com

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)
Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)



DASAR-DASAR MANAJEMEN OLAHRAGA

Dr. Lismadiana, M.Pd



DASAR-DASAR MANAJEMEN OLAHRAGA

Oleh: Dr. Lismadiana, M.Pd

ISBN: 978-602-6338-50-1

Edisi Pertama, September 2017

Diterbitkan dan dicetak oleh:

UNY Press

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY

Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281

Telp: 0274 - 589346 E-Mail: unypress.yogyakarta@gmail.com

© 2017 Dr. Lismadiana, M.Pd

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)

Editor: Shendy Amalia

Desain Isi & Cover: A. Mahendra

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Lismadiana, M.Pd., Dr.
Dasar-Dasar Manajemen Olahraga
--Ed.1, Cet.1.- Yogyakarta: UNY Press 2017
viii + 142 hlm; 14x20 cm
ISBN: 978-602-6338-50-1
1. Dasar-Dasar Manajemen Olahraga
1. Judul

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2:

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksudkan dalam Pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidanakan dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil Pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dipidanakan dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan hidayah, taufik dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini.

Buku *Dasar-Dasar Manajemen Olahraga* ini mengkaji teori manajemen olahraga, karena pada dasarnya kegiatan olahraga sudah dilakukan sejak manusia ini ada. Olahraga membutuhkan para manajer yang memiliki perspektif luas dalam bidang organisasi keolahragaan. Fungsi-fungsi manajemen juga harus dikuasai oleh para manajer di bidang olahraga seperti *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* di dalam menjalankan roda organisasi keolahragaan.

Penerbitan buku ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih atas bantuan yang telah diberikan.

Yogyakarta, September 2017

Penulis,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ~iii

DAFTAR ISI ~v

BAB I

PAHAM OLYMPIC DAN GERAKAN OLYMPIC ~1

- A. Prinsip Dasar Paham Olympic ~1
- B. Struktur Gerakan Olympic ~3
- C. IOC Sebagai Badan yang Memimpin Gerakan Olympic ~4
- D. Simbol Olympic ~5
- E. Konstitusi Organisasi Olahraga Nasional ~6

BAB II

RUANG LINGKUP MANAJEMEN OLAHRAGA ~7

- A. Definisi Manajemen Olahraga ~7
- B. Tujuan Manajemen ~9
- C. Fungsi Manajemen ~10
- D. Fungsi Manajemen Olahraga ~15

BAB III

PENGORGANISASIAN ~27

- A. Definisi Organisasi ~27
- B. Hakikat Organisasi ~29
- C. Prinsip-Prinsip Organisasi ~31

- D. Pentingnya Pengorganisasian ~31
- E. Struktur dan Tipe-Tipe Organisasi ~32
- F. Bentuk-Bentuk Organisasi ~34

BAB IV

FUNGSI PERENCANAAN DAN MANAJEMEN

STRATEGIK ~39

- A. Pengertian Perencanaan ~39
- B. Manfaat Perencanaan dalam Olahraga ~41
- C. Langkah-Langkah Dasar Perencanaan ~43
- D. Pendekatan Proses Perencanaan ~45
- E. Kelemahan dan Keterbatasan dari Perencanaan ~46
- F. Menyusun Suatu Perencanaan Strategik ~47
- G. Perencanaan Strategik ~49

BAB V

PENGAMBILAN KEPUTUSAN ~51

- A. Definisi Keputusan ~52
- B. Pendekatan Pembuatan Keputusan ~54
- C. Pembuatan Keputusan Organisasi ~55
- D. Gaya Pembuatan Keputusan ~55

BAB VI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

KEOLAHRAGAAN ~57

- A. Fungsi Manajemen Sumber Daya Keolahragaan ~59
- B. Pengembangan Sumber Daya Manusia Olahraga ~60
- C. Manajemen Strategik Sumber Daya manusia ~61
- D. Komponen dari Proses Manajemen Strategik ~62

- E. Peran Sumber Daya Manusia ~64
- F. Tugas-Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia ~65

BAB VII

MANAJEMEN FASILITAS OLAHRAGA ~67

- A. Macam-Macam Fasilitas Olahraga ~67
- B. Ciri-Ciri Fasilitas yang Dikelola Dengan Baik ~68
- C. Mengurus Fasilitas Olahraga ~68
- D. Fasilitas Olahraga Membutuhkan Evaluasi ~69
- E. Merencanakan Fasilitas Olahraga ~69

BAB VIII

MANAJEMEN PEMASARAN OLAHRAGA ~71

- A. Definisi Pemasaran Olahraga ~71
- B. Ruang Lingkup dan Pentingnya Pemasaran ~73
- C. Sejarah Pemasaran Olahraga ~75
- D. Proses Perencanaan Pemasaran ~77
- E. Komite Olimpiade Internasional (IOC) dan Komisi Pemasaran Olahraga ~78

BAB IX

KOMUNIKASI OLAHRAGA ~83

- A. Pengertian Komunikasi ~83
- B. Tujuan Komunikasi ~86
- C. Fungsi Komunikasi ~87
- D. Model Proses Komunikasi ~90
- E. Jenis-Jenis Komunikasi ~92
- F. Ruang Lingkup Komunikasi ~93
- G. Metode Komunikasi ~93

- H. Hambatan pada Komunikasi yang Efektif ~94
- I. Hakikat Komunikasi ~96
- J. Bentuk Komunikasi ~96
- K. Sifat Komunikasi ~97
- L. Unsur-Unsur Komunikasi ~101
- M. Efek Komunikasi ~103
- N. Komunikasi Antara Atlet dan Pelatih ~108

BAB X

KEPEMIMPINAN OLAHRAGA ~115

- A. Definisi Kepemimpinan ~115
- B. Sebab-Sebab Timbulnya Kepemimpinan ~118
- C. Fungsi Pemimpin ~119
- D. Syarat-Syarat Pemimpin ~120
- E. Ciri-Ciri pemimpin yang Baik ~121
- F. Tipe Kepemimpinan yang Dominan ~121
- G. Tipe Kepribadian Pelatih ~132

DAFTAR PUSTAKA ~137

TENTANG PENULIS ~141

BAB I

PAHAM OLYMPIC DAN GERAKAN OLYMPIC

A. PRINSIP DASAR PAHAM OLYMPIC

Paham olympic adalah suatu falsafah hidup yang mengagungkan keseluruhan keseimbangan dari kualitas badan, kemauan dan jiwa (pikiran). Paham olympic mencari dan menciptakan suatu cara hidup yang didasarkan atas kegembiraan berusaha, nilai pendidikan dengan suatu contoh yang baik dan menghormati akan prinsip etis yang fundamental serta berlaku umum. Tujuan dari paham olympic adalah menempatkan olahraga sebagai pelayanan dari pengembangan manusia yang harmonis, dengan visi untuk mempromosikan suatu masyarakat yang damai yang terkait dengan pemeliharaan martabat manusia.

Gerakan olympic ialah kesepakatan bersama, diorganisasi, semesta, dan kegiatan tetap yang dilaksanakan di bawah otoritas dari IOC. Praktik melakukan olahraga merupakan hak manusia. Setiap individu harus memiliki kesempatan untuk berolahraga, tanpa ada diskriminasi apapun dan dalam semangat persaudaraan, soidaritas dan *fair play*.

Olimpisme modern yang dimunculkan oleh Pierre de Coubertin pada akhir abad ke-19 telah berkembang seiring berjalannya ketika gerakan olimpiade bertumbuh dan berkembang. Olimpisme sekarang

ditetapkan dalam prinsip-prinsip fundamental piagam olimpiade (2010):

- 1) Olimpisme adalah sebuah falsafah hidup, yang meninggikan dan menggabungkan secara seimbang keseluruhan kualitas tubuh, kemauan dan pikiran. Menggabungkan olahraga dengan budaya dan pendidikan, olimpisme berusaha menemukan jalan hidup yang berdasarkan kesenangan berusaha, nilai pendidikan dari contoh yang baik dan penghormatan terhadap prinsip-prinsip etika dasar yang universal.
- 2) Sasaran olimpisme adalah untuk menempatkan olahraga pada usaha untuk membantu perkembangan manusia yang harmonis, dengan pandangan untuk meningkatkan masyarakat yang damai dengan maksud memelihara manusia.
- 3) Gerakan olimpiade adalah tindakan yang tertata, terorganisasi, universal, dan permanen, yang dilakukan di bawah otoritas tertinggi dari IOC, dari semua individu dan lembaga yang terinspirasi oleh nilai-nilai olimpisme. Gerakan ini meliputi lima benua, gerakan ini mencapai puncaknya dengan menyatukan semua atlet di seluruh dunia dalam festival olahraga yang besar, olimpiade. Simbolnya adalah lima cincin yang saling bertautan.
- 4) Mempraktekan olahraga adalah hak manusia. Tiap manusia harus mendapat peluang untuk melakukan olahraga, tanpa diskriminasi dalam bentuk apapun dan dalam semangat, persahabatan, solidaritas dan kejujuran (*fair play*). Organisasi, administrasi dan manajemen olahraga harus dikendalikan oleh organisasi-organisasi olahraga yang independen.
- 5) Berbagai bentuk diskriminasi terhadap sebuah negara atau seseorang yang berkaitan dengan ras, agama, politik, jenis kelamin atau lainnya tidak sesuai dengan gerakan olimpiade.

- 6) Menjadi bagian dari gerakan olimpiade membutuhkan ketaatan terhadap piagam olimpiade dan pengakuan oleh IOC.

B. STRUKTUR GERAKAN OLYMPIC

Baron Pierre de Coubertin memprakarsai untuk merestorasi Olimpiade Kuno dengan membentuk *International Olympic Committee* sebagai induk organisasi dari gerakan olympic. Gerakan olympic tersebut terdiri atas *International Olympic Committee* (IOC), *International Federation* (IF), *National Olympic Committee* (NOC), Organisasi *Committee of the Olympic Committee* (OCOG), perkumpulan-perkumpulan olahraga, atlet, official dan petugas olahraga. Peranannya ialah:

- 1) Mendorong dan membantu promosi etika dalam olahraga dan pendidikan generasi muda melalui olahraga dan mendedikasikan usahanya menjamin bahwa dalam olahraga semangat *fair play* tetap berlaku dan tindakan kekerasan dilarang.
- 2) Mendorong dan membantu organisasi, pengembangan dan koordinasi olahraga dan kompetisi olahraga.
- 3) Memastikan perayaan olimpiade secara teratur.
- 4) Bekerjasama dengan organisasi publik dan organisasi swasta dan otoritas yang kompeten di dalam upaya menempatkan olahraga bagi pelayanan kemanusiaan dan dengan demikian sekaligus juga mempromosikan perdamaian.
- 5) Mengambil tindakan agar dapat memperkuat persatuan dan melindungi kebebasan dari gerakan olympic.
- 6) Bertindak melawan segala bentuk diskriminasi yang dapat memengaruhi kebebasan dari gerakan olympic.
- 7) Mendorong dan membantu promosi akan wanita dalam olahraga pada semua level dan pada semua struktur dengan cara

mengimplementasikan prinsip persamaan antara pria dan wanita.

- 8) Memimpin perjuangan melawan doping dalam olahraga.
- 9) Mendorong dan membantu perlindungan terhadap kesehatan para atlet.
- 10) Menentang setiap penyalahgunaan politik dan komersial pada atlet.
- 11) Mendorong dan membantu usaha dari organisasi olahraga dan otoritas publik untuk menyediakan masa depan atlet secara profesional maupun sosial.
- 12) Mendorong dan membantu pengembangan *sport for all*.
- 13) Mendorong dan membantu keterlibatan yang bertanggung jawab pada isu-isu lingkungan, guna mempromosikan pembangunan yang berkelanjutan bagi olahraga, dan untuk menyatakan bahwa Olympic Games diselenggarakan sesuai dengan persyaratan tersebut di atas.
- 14) Mempromosikan suatu peninggalan yang positif dari Olympic Games kepada kota penyelenggara dan negara penyelenggara.
- 15) Mendorong dan membantu prakarsa memadukan olahraga dengan kebudayaan dan pendidikan.
- 16) Mendorong dan membantu kegiatan International Olympic Academy (IOA) dan institudi lain yang mendarmabaktikan kepada pendidikan olympic (*olympic Education*) (Olympic Charter, 2010).

C. IOC SEBAGAI BADAN YANG MEMIMPIN GERAKAN OLYMPIC

IOC adalah suatu organisasi internasional yang nonpemerintah dan tidak mencari keuntungan, berlangsung tanpa batas waktu dalam

bentuk suatu asosiasi dengan status yang sah yang diakui oleh ketetapan Dewan Federasi Swiss tertanggal 17 September 1981. IOC ini merupakan penguasa tertinggi gerakan Olympic dengan misi memimpin Gerakan Olympic sesuai dengan Piagam Olympic. Organisasi, tugas dan wewenang IOC telah dituangkan dalam Piagam Olympic yang sebenarnya tidak hanya mengatur organisasi IOC saja, tetapi juga *National Olympic Committee* (Komite Olimpiade Nasional) dan *Internasional Sport Federation* (ISF) serta pokok-pokok pengaturan penyelenggaraan Olimpiade.

D. SIMBOL OLYMPIC

Simbol olympic terdiri atas lima lingkaran (ring) yang memiliki dimensi yang sama (*the olympic rings*) digunakan sendiri, pada satu atau dalam lima warna yang berbeda. Lingkaran tersebut saling mengait dari kiri ke kanan. Lingkaran biru, hitam, dan merah terletak di atas, sedangkan lingkaran kuning dan hijau berada di bawah. Simbol olympic mengekspresikan kegiatan dari gerakan olympic dan mewakili persatuan dari lima benua dan pertemuan para atlet dari seluruh dunia pada olympic games.

Bendera olympic memiliki latar belakang warna putih tanpa ada batas pinggir. Simbol olympic yang mempunyai lima warna terletak di tengah. Moto Olympic, yaitu *citius, altius, fortius* (lebih cepat, lebih tinggi, lebih kuat) dimana mengekspresikan aspirasi dari olympic movement.

Emblem Olympic, merupakan suatu rancangan yang terintegrasi yang mengasosiasikan lingkaran Olympic dengan unsur lain yang menonjol. Lagu Olympic, adalah kerja musical berjudul Olympic Anthem yang dikarang oleh Spiros Samara. Api Olympic adalah api yang dinyalakan di Olympia dan berada di bawah otoritas IOC.

Obor Olympic adalah obor yang mudah dibawa, atau suatu replika (tiruan) yang telah disetujui oleh IOC dan dimaksudkan untuk dinyalakan menjadi api olympic.

E. KONSTITUSI ORGANISASI OLAHRAGA NASIONAL

Dalam organisasi hal yang paling mendasar adalah konstitusi atau anggaran dasar. *Olympic Charter* merupakan buku peraturan IOC dan anggotanya. Di beberapa negara agar pemerintahnya dapat mengakui dan mendukung olahraga, maka diterbitkan undang-undang olahraga yang merupakan pedoman bagi organisasi pemerintah dan non-pemerintah. Di Indonesia telah diterbitkan UU No. 3 tahun 2005 Sistem Keolahragaan Nasional. Hal ini menentukan bagaimana olahraga itu diatur di Indonesia,

Konstitusi memuat maksud dan tujuan organisasi dan juga berfungsi sebagai petunjuk bagaimana organisasi mengatur bisnis atau pengelolaan organisasinya (Harsuki, 2012: 39). Konstitusi dapat memberi petunjuk bagaimana anggota organisasi berharap untuk diorganisir.

BAB II

RUANG LINGKUP MANAJEMEN OLAHRAGA

A. DEFINISI MANAJEMEN OLAHRAGA

Manajemen didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain (Sondang P. Siagian). Menurut T. Hani Handoko (2003: 8) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya, agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen itu, tidak lain adalah proses kelangsungan fungsi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan (*leading*) dan evaluasi (Husdarta, 2011: 37).

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien (Eka Prihatin, 2011: 2). Selanjutnya, Husaini Usman (2012: 6) manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung untuk penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisiensi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sugiyono (2014: 14) memberikan definisi manajemen adalah sebagai berikut *management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.* Maksudnya, manajemen adalah suatu proses yang khas, terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lain.

Manajemen olahraga pada dasarnya merupakan perpaduan antara ilmu manajemen dengan ilmu olahraga, sehingga seseorang yang telah lulus dari Sekolah Tinggi dan Ilmu Administrasi atau dari Lembaga Ilmu Manajemen Bisnis tidak otomatis menguasai atau dapat menerapkan manajemen olahraga. Jadi, seseorang apabila ingin menerapkan manajemen olahraga dengan baik dan benar harus menguasai kedua bidang disiplin ilmu manajemen dan ilmu olahraga (Harsuki, 2012: 2).

Menurut Janet B. Park (2011: 7) *Sport management is the study and practice of all people, activities, businesses, or organizations involved in producing, facilitating, promoting, or organizing any sport related business or product.* Manajemen olahraga adalah studi dan praktek dari semua orang, kegiatan, bisnis, atau organisasi dalam memproduksi, memfasilitasi, mempromosikan, atau mengorganisir bisnis olahraga terkait atau produk. Manajer adalah salah satu orang yang utama dalam organisasi olahraga karena mampu merencanakan, mengambil keputusan, melakukan koordinasi serta memotivasi produktivitas karyawan dan hubungan antar pengurus, memahami dan mengerti fungsi-fungsi manajemen. Menurut Harsuki (2012: 2) manajemen olahraga adalah disiplin ilmu manajemen yang telah bertautan dengan disiplin ilmu olahraga membentuk interdisiplin baru.

B. TUJUAN MANAJEMEN

Dalam segala bidang memerlukan suatu manajemen yang baik untuk efektivitas dan efisiensi di suatu organisasi. Menurut Daft (2010: 335) menyatakan bahwa manajemen yang baik diperlukan untuk membantu organisasi memenuhi organisasi ke masa depan. Seberapa baik sebuah organisasi seperti sekolah, perguruan tinggi, klub kebugaran, pembinaan dalam mencapai tujuan tergantung pada manajemen yang dikelola. Oleh karena itu, penting untuk memahami manajemen untuk mencapai tujuan sehingga manajemen dibutuhkan dan diperlukan oleh semua bentuk organisasi.

Manajemen memberikan pemahaman dan apresiasi terhadap prinsip-prinsip dasar dari suatu bidang ilmu. Metode, teknik, strategi, sebuah prosedur yang digunakan oleh manajer dapat dievaluasi lebih akurat dan objektif oleh anggota staf jika ingin memiliki sebuah pemahaman manajerial. Selain itu, manajemen yang baik akan lebih dihargai dan pelaksanaan tidak akurat lebih mudah dikenali. Mempelajari manajemen akan membantu seseorang memutuskan apakah akan memilih bidang yang diinginkan. Peningkatan pemahaman dan apresiasi dari proses manajemen yang akan membantu individu mengevaluasi dan potensi di lapangan. Sebagian pelatih akan melakukan beberapa jenis pekerjaan tentang manajemen (Krotee and Bucher, 2007: 6). Memahami manajemen akan memberikan kontribusi yang lebih baik untuk penampilan. Manajemen tidak terbatas pada satu kelompok individu. Pemahaman manajemen akan membantu dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, tidak hanya di perusahaan bisnis tetapi semua bentuk organisasi seperti rumah sakit, sekolah, klub-klub olahraga, memerlukan manajemen untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Tujuan dan sasaran dalam manajemen diciptakan dan ide-ide untuk di

implementasikan dikembangkan dengan suatu perencanaan dan tindakan yang kooperatif. Tujuan mendasar dari manajemen adalah untuk melanjutkan apa yang telah terbukti berhasil daripada menghilangkan yang lama dan mencoba jalan baru dan belum pernah dicoba (Krottee and Bucher, 2007: 6).

C. FUNGSI MANAJEMEN

In sports managers can act both as leaders of sports organizations, achieving top management and as head of various departments or teams. They are included in the second echelon of management (middle management), for which the management is more important (Mihaela, Veronica and Dana, 2014: 270). Manajer dalam olahraga dapat bertindak baik sebagai pemimpin organisasi olahraga, mencapai manajemen puncak dan sebagai pemimpin dalam suatu tim. *Managers are the part of personnel structure included in some function of management* (Acimovic, dkk, 2013: 251). Manajer adalah bagian dari struktur personalia yang melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yaitu fungsi-fungsi manajemen.

Manajer adalah bagian struktur personalia dalam suatu struktur organisasi olahraga. Manajer melaksanakan kegiatan yaitu fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu induk organisasi olahraga. Menurut Sentot Imam (2008: 7-8) ada empat fungsi-fungsi manajemen terdiri atas *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Fungsi manajemen akan dijelaskan yaitu sebagai berikut:

1. Merencanakan (*Planning*)

Merencanakan (*planning*), mengandung arti bahwa manajer lebih dahulu memikirkan dengan saksama sasaran dan tindakan berdasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan

bukan berdasarkan perasaan. Rencana mampu mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Disamping itu rencana merupakan pedoman untuk (1) organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai organisasi, (2) anggota organisasi melaksanakan kegiatan yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan, dan (3) memantau dan mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila kemajuan tidak memuaskan.

Kegiatan perencanaan menjadi tiga tahapan, yaitu: (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai, (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan tersebut, dan (3) identifikasi dan pengarahannya sumber yang jumlahnya terbatas. Tujuannya adalah keinginan yang akan diwujudkan. Menetapkan sasaran tujuan dimulai dengan apa yang diinginkan, menentukan prioritas dan deskripsi secara jelas tujuannya. Tujuan dapat menyangkut maksud organisasi pada peranannya yang utama. Perencanaan memerlukan pendekatan rasional ke arah tujuan yang ditetapkan, sehingga dalam perencanaan dibutuhkan data dan informasi yang cukup sehingga dalam menyusun perencanaan terlepas kaitannya dengan permasalahan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Anggaran merupakan hal yang penting dalam mendukung kegiatan organisasi. Rencana penerimaan dan penggunaan sumber-sumber keuangan diperlukan untuk melaksanakan kegiatan. Perencanaan keluar masuknya anggaran merupakan kegiatan untuk menghindari pemborosan dilihat dari sisi keuangan. Anggaran dapat juga sebagai sarana pengawasan yaitu dengan membandingkan pengeluaran yang di-

rencanakan dan pengeluaran sebenarnya (Nanang Fatah, 2009: 49).

Kriteria perencanaan yang baik harus dapat menjawab kapan rencana dilakukan, sehingga perincian waktu seperti target tidak terlepas dari pelaksanaan. Perhitungan waktu harus terjadwal untuk memungkinkan tercapainya tujuan, jadwal penyediaan bahan harus sinkron dengan anggaran yang ada. Perencanaan harus disesuaikan dengan pelaksanaannya sehingga perlu penjadwalan agar tidak terjadi benturan pada waktu kegiatan dilaksanakan.

2. Mengorganisasi (*Organizing*)

Mengorganisasi atau (*organizing*) adalah proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya ke jumlah anggota organisasi, sehingga dapat mencapai sasaran organisasi. Sasaran yang berbeda memerlukan struktur yang berbeda pula sehingga para manajer harus menyesuaikan struktur organisasi dengan sasaran dan sumber dayanya, proses yang disebut desain organisasi atau perancangan organisasi.

Ditinjau dari segi-segi efektivitas organisasi terjadi karena dipengaruhi oleh aspek struktur organisasi yang memiliki persamaan dan hubungan dalam pencapaian tujuan. Proses pencapaian tujuan yang bagus berarti adanya konsistensi dan fokus dalam upaya pemimpin yang mengintegrasikan visi dan misi kepada pegawai, dengan timbal balik pegawai berkinerja baik secara konsisten dan fokus sesuai sistem yang telah dirancang bagi kelangsungan hidup organisasi (Fianda, Djahmur, dan Muhammad Faisal, 2014: 2).

3. Memimpin (*Actuating, Leading*)

Memimpin (*actuating, leading*) itu meliputi mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang penting. Para manajer memimpin untuk membujuk orang lain supaya mau bergabung dalam rangka mengejar masa depan yang muncul dari langkah *planning* dan *organizing*. Fungsi *leading*, merupakan fungsi paling kritis (paling menentukan keberhasilan) dari keseluruhan fungsi manajemen.

Penggerakan (*actuating*) merupakan keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif, efisien dan ekonomis. Agar penggerakkan dapat berjalan dengan baik dan lancar maka diperlukan beberapa hal yang dapat menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan/pekerjaan, yaitu diperlukan adanya kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan fasilitas. Seorang pengarah acara harus mampu memimpin stafnya saat produksi berlangsung supaya output penyiaran sesuai dengan target (Ruth, 2013).

4. Mengendalikan (*Controlling*)

Mengendalikan (*controlling*) adalah proses kegiatan untuk memastikan bahwa aktivitas yang terjadi sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Proses ini melibatkan berbagai elemen: (a) menetapkan standar prestasi kerja, (b) mengukur prestasi kerja saat ini, (c) membandingkan prestasi kerja dengan standarnya, dan (d) mengambil tindakan korektif bila ada penyimpangan.

Dalam manajemen, pengawasan (*controlling*) merupakan suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional

(*actuating*) di lapangan sesuai dengan rencana (*planning*) yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (*goal*) dari organisasi. Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat dan hal-hal yang bersifat negatif seperti adanya kecurangan, pelanggaran dan korupsi (Sentot Harman, 2000: 46).

Selain itu, ada pun fungsi-fungsi manajemen yang lain dikemukakan oleh Krotee and Bucher (2007: 12) yaitu (1) pengambilan keputusan, (2) pemecahan masalah, (3) penganggaran, (4) mengevaluasi/penilaian, (5) berkomunikasi, (6) pelaporan, (7) mendelegasikan, (7) berinovasi, (8) koordinasi, (9) mewakili, (9) membuat sistem yang baru atau strategi mengenai proses manajemen, dan (10) memotivasi.

Menurut Eny Trimeiningrum (Angelina Vita, dkk, 2013: 6) fungsi-fungsi manajemen yaitu (1) perencanaan yaitu menentukan sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja, (2) pengorganisasian yaitu menentukan tugas yang harus diselesaikan dan orang yang menyelesaikan tugas, (3) kepemimpinan yaitu memimpin, memengaruhi para karyawan agar dapat melakukan tugas, dan (4) pengendalian yaitu membandingkan kinerja dengan rencana serta mengambil tindakan korektif.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi (1) perencanaan (*planning*) yaitu harus disesuaikan dengan waktu pelaksanaan suatu rencana dan kegiatan sehingga membutuhkan penjadwalan yang diatur secara sistematis agar tidak terjadi benturan pada waktu kegiatan dilaksanakan, (2) pengorganisasian (*organizing*) yaitu efektivitas organisasi dipengaruhi oleh aspek struktur organisasi yang memiliki persamaan dan hubungan dalam pencapaian tujuan. Proses pencapaian tujuan yang

baik karena adanya konsistensi dan fokus dalam upaya pemimpin yang mengintegrasikan visi dan misi kepada anggota, (3) pengarahannya (*actuating*) yaitu keseluruhan usaha untuk mendorong anggota organisasi agar mau bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif, efisien dan ekonomis, (4) pengawasan (*controlling*) dalam suatu manajemen untuk memastikan kegiatan yang direncanakan dan dibuat telah diterapkan sesuai dengan target. Tujuan pengawasan adalah untuk mengoreksi kegiatan yang telah dilakukan.

D. FUNGSI MANAJEMEN OLAHRAGA

Fungsi manajemen merupakan rangkaian berbagai kegiatan yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan dan saling ketergantungan satu sama lain dan dilaksanakan oleh masing-masing orang, lembaga atau bagian-bagiannya yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Fungsi manajemen dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu yang pertama fungsi organik di mana fungsi ini harus ada dan jika tidak dijalankan maka menyebabkan ambuknya manajemen. Kedua, fungsi anorganik yaitu fungsi penunjang di mana jika tersedia, maka manajemen akan lebih nyaman dan efektif. Misalnya fasilitas penunjang untuk berolahraga, hal ini menjadikan nyaman untuk berolahraga (Harsuki 2012: 77).

Perencanaan melibatkan mengembangkan garis besar hal-hal yang harus dicapai dan metode untuk mencapai tujuan. Kegiatan ini mencoba untuk meramalkan masa depan dan tindakan pengarahannya organisasi. Pengorganisasian menetapkan struktur formal kekuasaan melalui subdivisi busur yang bekerja diatur, didefinisikan, dan terkoordinasi melaksanakan rencana. *Staffing* melibatkan fungsi personil seluruh memilih, pelatihan, mengembangkan staf dan memelihara

kondisi kerja yang menguntungkan. Mengarahkan, terkait erat dengan terkemuka, termasuk tugas terus-menerus membuat keputusan, komunikasi dan melaksanakan keputusan, dan mengevaluasi bawahan dengan benar. Koordinasi melibatkan semua kegiatan dan upaya yang diperlukan untuk mengikat bersama-sama organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama. Pelaporan memverifikasi kemajuan melalui catatan, penelitian, dan inspeksi; memaksimalkan bahwa sesuatu terjadi sesuai dengan rencana; mengambil tindakan koreksi bila diperlukan, dan memberikan informasi kepada siapa kepala eksekutif bertanggung jawab. Penganggaran meliputi semua kegiatan penganggaran, termasuk perencanaan fiskal, akuntansi, dan pengendalian.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen yang telah diuraikan di atas, agar lebih jelas tentang proses manajemen, maka akan dipaparkan tentang fungsi pokok manajemen, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).

1. Perencanaan (*Planning*)

a) Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan dengan penentuan rencana yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditentukan. Perencanaan merupakan awal dalam melakukan proses manajemen. Perencanaan yang baik akan memperoleh hasil yang lebih optimal. Menurut Sondang P. Siagian (2007: 36) perencanaan adalah usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan

dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah di tentukan.

Perencanaan adalah inti disiplin persiapan yang memberi kebebasan kepada semua orang dalam sebuah organisasi untuk mengerjakan apa yang perlu, menciptakan, dan mengadaptasi perubahan yang cerdas. Perencanaan yang baik hendaknya memperhatikan sifat-sifat kondisi yang akan datang, sehingga keputusan dan tindakan dapat diambil dan dilaksanakan dengan efektif (Harsuki 2012: 90).

Perencanaan merupakan kegiatan untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan di masa datang. Nanang Fatah (2009: 49) membagi kegiatan perencanaan menjadi tiga tahapan, yaitu: (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai, (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan tersebut, dan (3) identifikasi dan pengarahan sumber yang jumlahnya terbatas. Tujuannya adalah keinginan yang akan diwujudkan. Menetapkan sasaran tujuan dimulai dengan apa yang diinginkan, menentukan prioritas dan deskripsi secara jelas tujuannya. Tujuan dapat menyangkut maksud organisasi pada peranannya yang utama.

Perencanaan memerlukan pendekatan rasional kearah tujuan yang ditetapkan, sehingga dalam perencanaan dibutuhkan data dan informasi yang cukup sehingga dalam menyusun perencanaan terlepas kaitannya dengan permasalahan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Anggaran merupakan hal yang penting dalam mendukung kegiatan organisasi. Rencana penerimaan dan penggunaan sumber-sumber keuangan diperlukan untuk melaksanakan kegiatan. Perencanaan keluar masuknya anggaran merupakan kegiatan untuk menghindari pemborosan dilihat dari sisi keuangan. Anggaran dapat

juga sebagai sarana pengawasan yaitu dengan membandingkan pengeluaran yang direncanakan dan pengeluaran sebenarnya.

Kriteria perencanaan yang baik harus dapat menjawab kapan rencana dilakukan, sehingga perincian waktu seperti target tidak terlepas dari pelaksanaan. Perhitungan waktu harus terjadwal untuk memungkinkan tercapainya tujuan, jadwal penyediaan bahan harus sinkron dengan anggaran yang ada. Perencanaan harus disinkronkan dengan pelaksanaannya sehingga perlu penjadwalan agar tidak terjadi benturan pada waktu kegiatan dilaksanakan.

b) Tahap Dasar Perencanaan

Dalam proses penyusunan perencanaan diperlukan tahapan. Hani Handoko (2000: 79) mengemukakan empat tahap dasar perencanaan sebagai berikut:

- (1) Tahap 1 yaitu menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi. Tanpa rumusan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.
- (2) Tahap 2 yaitu merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang, hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

- (3) Tahap 3 yaitu mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.
- (4) Tahap 4 yaitu mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap akhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian-penilaian alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara alternatif yang ada.

Menurut Hani Handoko (2000: 80) ada dua alasan perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai. (1) *“protective benefic”* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan (2) *“positive benefic”* dalam bentuk peningkatan sukses pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan di waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

c) Manfaat Perencanaan

Perencanaan mempunyai banyak manfaat yaitu: (a) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan, (b) membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama, (c) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas, (d) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat, (e) memberikan cara perintah untuk beroperasi, (f) memudahkan dalam melakukan koordinasi dalam berbagai bagian organisasi, (g) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami, (h) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti, (i) menghemat waktu, usaha dan biaya (Hani Handoko 2000: 81).

Perencanaan bukan hanya memiliki manfaat akan tetapi memiliki kelemahan juga, antara lain: (a) pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata, (b) perencanaan cenderung menunda kegiatan, (c) perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi, (d) kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyesuaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi, dan (e) ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten (Hani Handoko 2000: 81).

d) Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi Manajemen Lainnya

Hubungan perencanaan dengan pengorganisasian merupakan proses pengaturan kerja bersama sumber daya-sumber daya keuangan, fisik dan manusia dalam organisasi. Perencanaan menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana menggunakan sumber daya tersebut untuk mencapai efektifitas paling tinggi,

sebagai contoh penyusunan personalia organisasi tidak akan tersusun secara efektif tanpa perencanaan personalia. Fungsi memimpin selalu berkaitan erat dengan perencanaan.

Perencanaan menentukan kombinasi yang paling baik dari faktor-faktor, kekuatan-kekuatan, sumber daya-sumber daya dan hubungan yang diperlukan untuk mengarahkan dan memotivasi karyawan. Fungsi memimpin meliputi penerapan unsur-unsur tersebut menjadi pengaruh untuk manajer hal ini menunjukkan apakah rencana yang telah disusun realistik atau tidak, bila rencana tidak realistik atau praktek manajemen buruk akan menyebabkan rencana tidak dikerjakan seperti yang tidak diharapkan. Oleh karena itu, evaluasi bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana. Evaluasi juga menjadi bagian dari rencana baru.

Berdasarkan uraian di atas dapat memberikan gambaran bahwa pada dasarnya perencanaan merupakan kegiatan untuk merumuskan tujuan yang akan dicapai. Demikian langkah-langkah teknis dari perencanaan yang digunakan dalam merumuskan suatu rencana yang baik, di samping tergantung ketepatan penyusunannya, berhasil tidaknya pelaksanaan rencana itu, juga akan ditentukan oleh fungsi-fungsi manajemen yang lain yaitu pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

2. Pengorganisasian

a) Pengertian Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan dengan struktur organisasi dan proses pengorganisasian. Menurut Nanang Fatah (2009: 71) pengorganisasian adalah proses pembagian kerja ke dalam tugas-tugas yang

lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya serta, mengoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Menurut Hani Handoko (2000: 168) pengorganisasian merupakan proses untuk merancang struktural formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas diantara para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

Menurut Harsuki (2012: 103) pengorganisasian merupakan langkah pertama kearah pelaksanaan rencana yang telah tersusun sebelumnya. Pengorganisasian yang baik penting untuk dilakukan untuk mencapai suatu kesuksesan dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, serta wewenang dan tanggung jawab sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

b) Langkah Pengorganisasian

Proses pengorganisasian diperlukan langkah-langkah dalam menyusunnya. Menurut Hani Handoko (2000: 168) mengemukakan langkah-langkah pengorganisasian yaitu:

- (1) Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- (2) Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logika dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.

- (3) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidakefisienan konflik-konflik yang merusak.

Organisasi yang baik memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (a) terdapat tujuan yang jelas, (b) tujuan organisasi harus dipahami oleh setiap orang di dalam organisasi, (c) tujuan organisasi diterima oleh setiap orang dalam organisasi, (d) adanya kesatuan arah, (e) adanya kesatuan perintah, (f) adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang, (g) adanya pembagian tugas, (h) struktur organisasi harus disusun sederhana mungkin. (i) pola dasar organisasi harus relatif permanen, (j) adanya jaminan jabatan, (k) balas jasa yang diberikan kepada setiap orang harus setimpal dengan jasa yang diberikan, dan (l) penempatan orang harus sesuai dengan keahliannya (Harsuki 2012: 119-120).

3. Pengarahan

Menurut G.R. Terry (2010 : 181) pengarahan dalam istilah asing *directing* adalah mengintegrasikan usaha-usaha anggota suatu kelompok sedemikian, sehingga dengan selesainya tugas-tugas yang diserahkan kepada individual maupun kelompok. Menurut Sukanto Reksohadiprodjo (2000: 49) pengarahan adalah merupakan usaha yang berhubungan dengan segala sesuatu agar semuanya dapat dilakukan, dalam memberikan pengarahan, agar dihasilkan sesuatu yang diharapkan, perlu dikeluarkan, perintah-perintah secara baik; perintah-perintah tersebut harus ada *follow upnya*; pengarahan itu

harus sederhana dan dijelaskan mengapa agar diperoleh saling pengertian; dan akhirnya digunakan pengarahan yang sifatnya konsultatif.

4. Pengawasan

Sistem pengawasan harus terdapat alat ukur yang dapat mengidentifikasi kejadian yang baru dalam proses pengawasan. Kegiatan pengawasan dapat menjadi tolak ukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai. Pengawasan perlu dilakukan pada setiap tahap dalam manajemen. Menurut Manulang (2006: 173) pengawasan adalah suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semua.

Pengawasan merupakan tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan, untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan itu, begitu juga menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditetapkan (Djati Julitriarsa 2001: 101). Pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan meski rumit dan luasnya suatu organisasi. Dalam proses pengawasan terdiri atas tiga tahap yaitu (a) menetapkan standar pelaksanaan, (b) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan (c) menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dengan standar dan rencana (Nanang Fatah 2009: 101).

Pengawasan dapat dilakukan jika pemikiran fundamental manajemen diperhatikan dengan baik, menurut Sigian (2007: 126-128) pemikiran fundamental tersebut adalah orientasi kerja organisasi adalah efektifitas dan produktivitas, orientasi pekerjaan operasional organisasi adalah efektifitas pengawasan dilakukan oleh

manajer ketika sedang berlangsung, dan pengawasan berdasarkan proses dasar pengawasan yaitu: penentuan standar kerja, pengukuran hasil spesifik, pengukuran prestasi kerja, dan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi.

BAB III

PENGGORGANISASIAN

A. DEFINISI ORGANISASI

Pengorganisasian adalah salah satu fungsi organik dari administrasi dan manajemen. Pengorganisasian merupakan langkah pertama ke arah pelaksanaan rencana yang telah tersusun sebelumnya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa fungsi pengorganisasian sebagai fungsi organik administrasi dan manajemen dapat ditempatkan sebagai fungsi kedua setelah fungsi perencanaan menempati yang pertama. James D. Mooney memberikan pengertian "organisasi adalah setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama." Organisasi juga dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama. Organisasi adalah suatu wadah yang didalamnya terdiri atas orang, sarana, biaya dan tujuan yang terorganisir dengan baik untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Newstrom & Davis (1997) organisasi yaitu studi dan aplikasi pengetahuan tentang bagaimana orang-orang sebagai individu maupun kelompok bekerja dalam organisasi. Selain itu Geogry R. Terry (1986) menyatakan bahwa definisi pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam

hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Dalam suatu organisasi paling tidak terdapat tiga unsur yang satu dengan lainnya sukar untuk dipisahkan.

Ketiga unsur organisasi tersebut adalah:

1. Sekelompok orang
2. Terdapatnya interaksi dan kerja sama
3. Mempunyai tujuan yang sama (Amirullah dan Haris Budiyo, 2004)

Pengorganisasian berarti mempersatukan sumber-sumber daya pokok dengan cara yang teratur dan mengatur orang-orang dalam pola yang sedemikian rupa, hingga mereka dapat melaksanakan aktivitas-aktivitas guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengorganisasian juga berarti mempersatukan orang-orang pada tugas yang saling berkaitan. Apabila suatu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih bekerja sama ke arah suatu tujuan bersama, maka hubungan antara mereka dapat menimbulkan permasalahan, misalnya siapa yang mengambil keputusan, siapa yang melaksanakan pekerjaan dan seperti apa, tindakan apa yang perlu dilakukan apabila terdapat masalah tertentu.

Pengorganisasian menyebabkan timbulnya sebuah struktur organisasi yang dapat dianggap sebuah kerangka yang merupakan titik pusat, sehingga manusia dapat menggabungkan usaha mereka dengan baik. Salah satu bagian penting tugas pengorganisasian adalah mengharmonisasikan suatu kelompok yang berbeda, mempertemukan berbagai macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan yang kesemuanya itu menuju ke suatu arah tertentu.

Jones (2004) memberikan definisi bahwa organisasi adalah suatu alat yang dipergunakan oleh orang-orang untuk mengoordinasi-

kan kegiatannya untuk mencapai sesuatu yang mereka inginkan atau nilai, yaitu untuk mencapai tujuannya. Organisasi mendapatkan input sebagai sumber daya keuangan, sumber daya manusia, material kasar (*raw materials*), para ahli (*expertise*) dan pengetahuan dari lingkungan luar (*external environment*). Kemudian mereka mentransformasikan input melalui teknologi dan melalui keterampilan dan kemampuan karyawan untuk memproduksi output, seperti barang-barang dan servis yang diperlukan oleh konsumen. Organisasi juga menggunakan teknologi untuk mendukung produksi barang atau servis yang sedang berlangsung. Organisasi dapat mengelola lingkungan di luar dengan menggunakan *power* dan kontrol terhadap organisasi-organisasi lain. Orang-orang memainkan peranan yang penting dalam mengamankan lingkungan organisasi. Orang-orang dapat mengontrol organisasi.

B. HAKIKAT ORGANISASI

Organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandang, yaitu:

1. Organisasi sebagai wadah

Organisasi adalah tempat di mana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan, sehingga bersifat relatif statis. Setiap organisasi perlu memiliki suatu pola dasar struktur organisasi yang relatif permanen. Semakin kompleknya tugas-tugas yang harus dilaksanakan seperti berubahnya tujuan, pergantian pimpinan, beralihnya kegiatan, semuanya merupakan faktor yang menuntut adanya perubahan dalam struktur suatu organisasi. Pola dasar itu perlu dibuat atas landasan yang kuat dan pemikiran yang matang karena perubahan struktur organisasi selalu mengakibatkan interupsi dalam pelaksanaan tugas.

2. Organisasi sebagai proses

Organisasi sebagai proses jauh lebih dinamis dibandingkan dengan organisasi sebagai wadah. Organisasi sebagai proses membawa kita kepada pembahasan dua macam hubungan di dalam organisasi, yaitu hubungan formal dan hubungan informal. Hubungan formal itu biasanya tergambar dalam bagan organisasi, sesuai dengan dasar hukum yang telah ditentukan. Sedangkan hubungan informal antara orang-orang di dalam organisasi tidak diatur dalam dasar hukum pendirian organisasi. Dasar hubungan yang bersifat informal itu ialah:

- a) Hubungan yang didasarkan pada personal relations.
- b) Kesamaan keahlian para anggota organisasi.
- c) Kesamaan kepentingan dalam organisasi
- d) Kesamaan minat dalam kegiatan-kegiatan di luar organisasi seperti olahraga, koperasi, dan lain-lain (Sondang P. Siagian, 1989)

Organisasi yang formal adalah sebuah organisasi yang dibentuk dengan sanksi resmi dan yang memiliki empat buah komponen dasar, yaitu:

- a) Pekerjaan yang dibagi-bagi.
- b) Orang-orang yang ditugaskan untuk melaksanakan pekerjaan.
- c) Lingkungan di mana pekerjaan dilaksanakan.
- d) Hubungan antara orang-orang di dalam sebuah kelompok kerja dan begitu pula hubungan antara kelompok kerja satu dengan kelompok kerja yang lain.

C. PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI

Hasil dari pengorganisasian ialah terciptanya suatu organisasi yang dapat di gerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka upaya pencapaian tujuan yang telah ditentukan, menurut perencanaan yang ditetapkan. Suksesnya administrasi dan manajemen dalam melaksanakan fungsi pengorganisasiannya dapat di nilai dan kemampuannya untuk menciptakan suatu organisasi yang baik. Organisasi yang baik adalah suatu organisasi yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

- 1) Terdapat tujuan yang jelas.
- 2) Tujuan organisasi harus dipahami oleh setiap orang di dalam organisasi.
- 3) Tujuan organisasi harus diterima oleh setiap orang dalam organisasi.
- 4) Adanya kesatuan arah.
- 5) Adanya kesatuan perintah.
- 6) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang.
- 7) Adanya pembagian tugas.
- 8) Struktur organisasi harus disusun sesederhana mungkin.
- 9) Pola dasar organisasi harus relatif permanen.
- 10) Adanya jaminan jabatan.
- 11) Balas jasa yang diberikan kepada setiap orang harus setimpal dengan jasa yang diberikan.
- 12) Penempatan orang harus sesuai dengan keahliannya (Sondang P. Siagian, 1989).

D. PENTINGNYA PENGORGANISASIAN

Pengorganisasian menyebabkan timbulnya struktur organisasi yang dapat dianggap sebagai sebuah kerangka yang merupakan titik

pusat, sehingga manusia dapat menggabungkan usaha-usaha mereka dengan baik. Salah satu bagian penting tugas pengorganisasian adalah mengharmoniskan suatu kelompok orang-orang berbeda, mempertemukan berbagai macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan yang kesemuanya itu menuju ke suatu arah tertentu. Harapannya dapat dicapainya sinergi, yang berarti tindakan-tindakan simultan unit individual atau terpisah yang bersama-sama menghasilkan suatu efek total yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah komponen-komponen individual.

Pengorganisasian merupakan sebuah kasus, di mana berbeda halnya dengan ilmu pasti dasar, jumlahnya adalah lebih besar dibandingkan dengan jumlah bagian-bagian individu lainnya. Pengorganisasian dapat menimbulkan efek sangat baik atas usaha menggerakkan dan pengawasan manajerial.

E. STRUKTUR DAN TIPE-TIPE ORGANISASI

Organisasi adalah suatu alat yang dipergunakan oleh orang-orang untuk mengordinasikan kegiatan-kegiatan untuk mencapai sesuatu yang mereka inginkan atau nilai, yaitu untuk mencari tujuan. Koordinasi merujuk pada penciptaan entitas (kesatuan) sosial, seperti organisasi, di mana orang-orang bekerja secara kolektif untuk mencapai tujuan. Orang-orang bekerja secara kolektif oleh karena pencapaian tujuan seringkali lebih mudah jika bekerja bersama-sama daripada bekerja sendirian.

Organisasi adalah entitas sosial (seperti organisasi) yang diciptakan untuk mengoordinasikan upaya individu dengan maksud untuk mencapai tujuan. Organisasi adalah suatu wahana untuk mencapai tujuan, organisasi menggunakan "input" dan mentransformasikan ke dalam "output". Organisasi mendapatkan input seperti

sumber daya keuangan, sumber daya manusia, material kasar (*raw materials*), para ahli (*expertise*) dan pengetahuan dari lingkungan (*external environment*). Kemudian mereka mentransformasikan input melalui teknologi (misalnya penggunaan mesin) dan melalui keterampilan dan kemampuan karyawan untuk memproduksi *output*, seperti barang-barang dan servis diperlukan oleh konsumen. Suatu organisasi dapat juga memproduksi output lain, seperti dividen bagi *shareholders* dan gaji bagi karyawan. Terdapat tiga dan organisasi olahraga, yaitu:

1. Organisasi Publik

Organisasi publik di Amerika termasuk federal atau pemerintahan negara bagian, seperti juga departemen pemerintahan lokal atau regional yang bertanggung jawab akan program olahraga dan rekreasi dan pemeliharaan akan lapangan olahraga, kolam renang.

2. Organisasi Nirlaba (*Nonprofit Organization*)

Sebagai contoh yang termasuk organisasi nirlaba yaitu Komite Olimpiade Indonesia, *International Olympic Committee*, Persatuan Atletik Seluruh Indonesia (PASI), Persatuan Renang Seluruh Indonesia (PRSI) serta induk-induk organisasi cabang olahraga lain yang menjadi anggota Komite Olimpiade Indonesia.

3. Organisasi Komersial (*Commercial Organization*)

Tujuan utama dari organisasi komersial adalah mengumpulkan keuntungan. Olahraga profesional pabrik alat-alat olahraga dan pengecernya adalah organisasi komersial. Organisasi yang memberikan servis pada olahraga atau servis yang berkaitan dengan olahraga. Seperti misalnya perkumpulan golf, fitness, klub bowling, juga beroperasi sebagai organisasi komersial (Parks, Quarterman, and Thibault, 2007).

F. BENTUK-BENTUK ORGANISASI

Organisasi adalah sesuatu yang bersifat dinamis, yang menyesuaikan dengan kedinamisan masyarakat, maka dewasa ini dikenal empat macam bentuk organisasi. Setiap bentuk organisasi ini mempunyai kekuatan atau kebaikan dan kelemahan atau keburukannya.

Keempat bentuk organisasi tersebut ialah:

1. Organisasi Lini dan Staf (*Line Organization*)

Organisasi lini dan staf mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Organisasi besar dan kompleks.
- b. Jumlah karyawannya banyak.
- c. Hubungan kerja yang bersifat langsung tidak memungkinkan lagi bagi seluruh anggota organisasi.
- d. Terdapat dua kelompok besar di dalam organisasi, ialah:
 - 1) Sekelompok orang melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. Orang-orang ini disebut orang-orang lini (*lini personnel*).
 - 2) Orang-orang yang sifat tugasnya menunjang tugas-tugas pokok baik karena keahliannya, sehingga bersifat menasihati, maupun yang memberikan jasa-jasa kepada unit-unit operasional.
- e. Spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan dan dipergunakan secara maksimal.

Kebaikannya sebagai berikut:

- 1) Terdapat pembagian tugas yang jelas antara orang-orang yang melaksanakan tugas-tugas pokok dan tugas-tugas penunjang.
- 2) Bakat yang berbeda-beda dari para anggota organisasi dapat dikembangkan menjadi suatu spesialisasi.

- 3) Koordinasi mudah dijalankan dalam setiap kelompok dan kedua golongan karyawan tersebut.
- 4) Disiplin dan moral biasanya tinggi karena tugas yang dilaksanakan oleh seseorang sesuai dengan bakat, pendidikan, dan keahlian serta pengalamannya.
- 5) Penerapan prinsip "*the right man in the right place*" lebih mudah dijalankan.
- 6) Bentuk organisasinya dapat dipergunakan oleh setiap organisasi yang bagaimanapun besarnya, apa pun tujuannya, dan sekomplek apa pun struktur organisasinya.

Keburukannya sebagai berikut:

- 1) Bagi para pelaksana tingkat operasional tidak selalu jelas yang mana perintah dan yang mana nasehat. Artinya orang lini dihadapkan pada dua macam atasan. Pertama yang telah ditentukan dalam komando lini yang mempunyai hak memerintah. Kedua para pelaksana operasional itu dihadapkan pula pada pimpinan staf, yang meski hanya berhak memberi nasehat, namun perlu pula ditaati karena nasehat itu didasarkan pada keahlian dan wewenang fungsional.
- 2) Perintah dan hierarki lini tidak selalu seirama dengan nasehat dan hierarki staf, karena belum tentu kedua macam hierarki itu memandang satu hal dari kacamata yang sama.

2. Organisasi Fungsional (*Functional Organization*)

Organisasi fungsional adalah organisasi yang di dalamnya tidak terlalu menekankan pada hierarki struktural, akan tetapi lebih banyak didasarkan pada sifat dan macam fungsi yang perlu dijalankan.

Kebaikannya sebagai berikut:

- a) Spesialisasi dan karyawannya dipergunakan semaksimal mungkin
- b) Solidaritas antara orang-orang yang menjalankan fungsi yang sama pada umumnya tinggi.
- c) Moral serta disiplin orang-orang yang menjalankan fungsi yang sama pada umumnya tinggi.
- d) Koordinasi antara orang-orang dalam satu fungsi mudah dijalankan.

Keburukannya sebagai berikut:

- a) Orang terlalu menspesialisasikan diri dalam suatu bidang kegiatan tertentu. Sehingga sukar untuk mengadakan *tour of duty* dan *tour of area* tanpa melalui pendidikan yang intensif terlebih dahulu.
- b) Orang yang bergerak dalam satu bidang tertentu mementingkan fungsinya saja, sehingga koordinasi yang bersifat menyeluruh sulit untuk dijalankan.

3. Organisasi Tipe Kepanitiaan (*Committee Type of Organization*)

Organisasi di bentuk hanya sementara waktu saja, setelah tugas selesai maka selesailah organisasi tersebut. Bentuk ini tidak pernah populer, karena memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tugas kepemimpinan dilaksanakan secara kolektif oleh sekelompok orang.
- b. Semua anggota pimpinan mempunyai hak, wewenang, dan tanggungjawab yang sama.
- c. Para pelaksana dikelompokkan menurut tugas-tugas yang harus dilakukan dalam bentuk kelompok kerja.

Kebaikannya sebagai berikut:

- 1) Keputusan yang diambil pada umumnya tepat karena selalu dibicarakan secara kolektif terlebih dahulu.
- 2) Kemungkinan besar seseorang untuk bertindak diktatoris sangat kecil.
- 3) Usaha yang kooperatif di kalangan bawahan lebih mudah di bina.

Keburukannya sebagai berikut:

- 1) Proses pengambilan keputusan biasanya berjalan sangat lambat karena segala sesuatunya harus dibicarakan terlebih dahulu.
- 2) Dalam halnya timbul kemacetan, tidak ada satu orang pun yang dapat di minta pertanggungjawabannya lebih daripada yang lain.
- 3) Para pelaksana sering bingung karena perintah tidak datang dari satu orang akan tetapi dari beberapa orang.
- 4) Daya kreasi pelaksana operasional tidak dapat menonjol karena semua pelaksanaan didasarkan pada kolektivitas.

4. Organisasi Lini (*Line and Staf Organization*)

Organisasi lini memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Organisasinya sederhana (kecil).
- b. Tujuan organisasi sama, atau paling tidak didasarkan atas tujuan pribadi pimpinan tertinggi dalam organisasi.
- c. Kecenderungan bagi pimpinan untuk bertindak otokratis cukup besar.
- d. Seluruh organisasi terlalu bergantung pada seseorang sehingga terancam oleh ketidaklangsungan hidupnya dengan jumlah karyawannya masih sedikit.

- e. Pemilik umumnya menjadi pimpinan tertinggi dari organisasi.
- f. Hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan bersifat langsung.
- g. Tingkat spesialisasi yang dibutuhkan masih sangat rendah.
- h. Tujuan yang hendak dicapai masih sederhana.
- i. Struktur organisasi masih sederhana.

Kebaikannya sebagai berikut:

- 1) Proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan cepat.
- 2) Solidaritas para anggota organisasi masih besar, karena saling kenal mengenal.
- 3) Disiplin biasanya masih tinggi.

Keburukannya sebagai berikut:

- 1) Tujuan organisasi sama, atau paling sedikit didasarkan atas tujuan pribadi pimpinan tertinggi dalam organisasi.
- 2) Kecenderungan bagi pimpinan untuk bertindak otokratis cukup besar.
- 3) Seluruh organisasi terlalu bergantung pada seseorang sehingga kalau seseorang itu tidak mampu melaksanakan tugasnya, maka seluruh organisasi terancam oleh ketidak-berlangsungan hidupnya.
- 4) Kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan spesialisasinya sangat terbatas.

BAB IV

FUNGSI PERENCANAAN DAN MANAJEMEN STRATEGIK

A. PENGERTIAN PERENCANAAN

Perencanaan menurut Terry adalah penyusunan sebuah pola tentang aktivitas-aktivitas masa yang akan datang yang terintegrasi dan di predeterminasi. Hal tersebut mengharuskan adanya kemampuan meramalkan, memvisualisasikan, dan melihat ke depan yang dilandasi dengan tujuan-tujuan tertentu. Selanjutnya, bahwa perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Sondang P. Siagian definisi perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan dapat diartikan pula suatu kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama, dengan tindakan-tindakan bertahap guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Di dalam menyusun suatu perencanaan yang matang perlu memerhatikan pada pertanyaan atau pola pikir yang terdiri atas 5W dan 1H yaitu:

<i>What</i>	=	apa yang berkaitan dengan dengan pertandingan/ perlombaan apa dan tujuannya apa
<i>Who</i>	=	siapa saja yang terlibat pada kegiatan ini
<i>Where</i>	=	dimana tempat penyelenggaraan
<i>When</i>	=	kapan pertandingan/perlombaan tersebut dilaksanakan
<i>Why</i>	=	mengapa pertandingan/perlombaan tersebut diselenggarakan dalam rangka apa
<i>How</i>	=	bagaimana cara mengelola atau melaksanakan kegiatan

Selain unsur-unsur tersebut di atas, dalam menyusun suatu rencana dengan memerhatikan 5M yang terdiri atas:

1. *Man* (manusia)

Rencana pertandingan yang disusun dengan memasukan orang yang terlibat, baik orang yang melakukan tugas pelaksanaan pertandingan tersebut, maupun yang terlibat sebagai peserta pertandingan atau perlombaan.

2. *Money* (keuangan/pendanaan)

Rencana kebutuhan dana atau keuangan yang dibutuhkan untuk menunjang penyelenggaraan pertandingan atau perlombaan sesuai dengan banyaknya nomor atau jenis cabang olahraganya.

3. *Machine* (sarana dan prasarana)

Kebutuhan terhadap sarana dan prasarana disesuaikan dengan nomor dan jenis olahraga yang dipertandingkan atau dilombakan.

4. **Material (materi atau bahan)**

Rencana terhadap kebutuhan materi atau bahan yang akan digunakan untuk penyelenggaraan pertandingan atau perlombaan sesuai dengan nomor dan jenisnya yang akan dilaksanakan serta bobot kerja yang akan dilakukan.

5. **Method(cara atau sistem)**

Cara atau sistem penyelenggaraan pertandingan atau perlombaan dari babak penyisihan dengan sampai babak final digunakan cara atau sistem gugur dan kompetisi atau dengan cara seri. Selanjutnya dalam final dengan mengurangi jumlah peserta.

Perencanaan berarti menentukan sebelumnya apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Perencanaan dianggap sebagai tindakan mempersiapkan masa yang akan datang dengan jalan membuat keputusan-keputusan sekarang, sehingga memberikan arah yang pasti dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan juga berarti proses pembuatan peta perjalanan menuju ke masa depan. Oleh karena itu, perencanaan tidak berhenti setelah rencana dihasilkan. Namun proses tersebut harus terus menerus dilaksanakan guna memutakhirkan, mengubah dan mengganti peta selama perjalanan menuju ke masa depan atas pelaksanaan suatu rencana.

B. MANFAAT PERENCANAAN DALAM OLAHRAGA

Perencanaan merupakan proses yang mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan pekerjaan organisasi. Manfaat dan peran penting perencanaan antara lain:

1. Perencanaan menghasilkan usaha yang terkoordinasi sekaligus memberi arah kepada para manajer dan karyawan. Pada saat karyawan mengetahui ke mana arah organisasi atau sub organisasi atau unit pekerjaan tertentu dan apa yang harus mereka sumbangkan untuk mencapai sasaran. Tanpa perencanaan, berbagai organisasi dan individu dalam organisasi mungkin bekerja dengan tujuan saling bertentangan, sehingga menghambat organisasi untuk bergerak secara efisien menuju sarannya.
2. Perencanaan mengurangi ketidakpastian dengan mendorong para manajer untuk melihat ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak perubahan dan menyusun tanggapan yang tepat.
3. Perencanaan juga memperjelas akibat dan berbagai tindakan yang mungkin dilakukan oleh para manajer dalam rangka menanggapi perubahan, walaupun perencanaan tidak dapat menghapus perubahan. Para manajer membuat terencana supaya dapat mengantisipasi perubahan dan membuat tanggapan yang paling efektif terhadap perubahan itu.
4. Perencanaan juga mengurangi kegiatan-kegiatan yang tumpah tindih dan sia-sia, berbagai kegiatan kerja dikoordinasikan ke seputar rencana yang mapan. Selain itu apabila sarana dan hasil diperjelas melalui perencanaan, ketidakefisienan menjadi mudah diketahui sehingga dapat segera dikoreksi atau dihilangkan.
5. Perencanaan digunakan sebagai sasaran atau standar untuk mengendalikan. Bila kita tidak pasti mengenai apa yang hendak kita capai, bagaimana kita dapat menentukan apakah kita sungguh-sungguh dapat mencapainya atau belum.

6. Dalam perencanaan kita menetapkan tujuan atau sasaran, selanjutnya melalui fungsi pengendalian kita membandingkan kinerja aktual terhadap sasaran tersebut, mengidentifikasi setiap penyimpangan yang besar, dan mengambil berbagai tindakan koreksi yang perlu. Tanpa perencanaan tidak akan ada cara untuk mengendalikan.
7. Perencanaan mendorong orang memberikan prestasi sebaik mungkin. Tindakan berupa mencantumkan hasil pemikiran kemudian disusunlah rancangan yang memberikan pedoman kerja bagi pihak perencana serta merangsang untuk melaksanakannya. Sehingga perencana bisa memberikan prestasi kerjanya sebaik mungkin.
8. Perencanaan memaksa orang untuk memandang perusahaan secara menyeluruh. Perencanaan memberikan kompensasi secara menyeluruh kepada pihak manajemen untuk melihat dan memahami berbagai hubungan penting.
9. Perencanaan memperbesar dan menyeimbangkan pemanfaatan fasilitas-fasilitas. Banyak manajer berpendapat bahwa perencanaan memungkinkan pemanfaatan lebih besar dari fasilitas-fasilitas yang tersedia pada sebuah perusahaan.
10. Perencanaan membuat seorang manajer mencapai status. Perencanaan membantu seorang manajer melaksanakan kepemimpinan yang meyakinkan dan agresif.

C. LANGKAH-LANGKAH DASAR PERENCANAAN

Langkah-langkah perencanaan secara garis besarnya terdiri atas empat langkah dasar perencanaan yang bisa diterapkan untuk semua tipe jenjang organisasi/lembaga/institusi. Langkah-langkahnya antara lain:

1. Menetapkan sasaran atau tujuan

Kegiatan perencanaan dimulai dengan menetapkan apa saja yang ingin dicapai oleh organisasi, tanpa dasar yang jelas, sumber daya yang akan meluas menyebar dengan menetapkan prioritas dan merinci serta mengalkulasi sasaran secara jelas maka organisasi dapat mengarahkan segala sumber daya yang lebih efektif dan efisien serta tepat guna dan tepat sasaran. Tugas pokok dan fungsi harus sudah ada, jika sudah memiliki tupoksi yang jelas, maka akan semakin memudahkan untuk membuat sasaran yang bisa dipakai untuk satu tahun ke depan maupun sasaran yang ingin dicapai dalam lima tahun ke depan.

2. Merumuskan posisi organisasi

Pimpinan harus tahu posisi organisasinya saat ini. Sumber daya apa yang dimiliki organisasinya saat ini. Barulah rencana dapat disusun setelah diketahui posisi organisasinya, kekuatan yang akan dilaksanakan dari apa yang telah direncanakan dengan mengetahui keuangan dan statistik organisasinya.

3. Mengidentifikasi berbagai faktor

Mengetahui faktor pendukung dan penghambat selanjutnya juga ada faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari luar yang diperkirakan dapat membantu dan mendukung serta yang menghambat organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

4. Menyusun langkah-langkah untuk mencapai sasaran

Mengembangkan berbagai kemungkinan alternatif atau langkah yang diambil untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, mengevaluasi alternatif ini dengan memilih mana yang baik dan mana yang dianggap cocok dan memuaskan.

Proses perencanaan dalam suatu organisasi dibuat melalui langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Mengembangkan visi yang jelas.
- b. Merumuskan misi ke dalam suatu pernyataan.
- c. Perkiraan perkembangan organisasi.
- d. Analisis persaingan.
- e. Penetapan sasaran dan tujuan.
- f. Pengembangan rencana kegiatan.
- g. Pengerahan sumber daya.
- h. Mobilisasi dana organisasi.
- i. Penyiapan sumber daya manusia.
- j. Sumber daya teknologi.

Dalam proses perencanaan segala sesuatu bisa saja terjadi sehingga apa yang telah kira rencanakan menjadi terkendala oleh beberapa faktor, namun kita harus optimis dan berusaha mewujudkan apa yang direncanakan adalah untuk sebuah keberhasilan.

D. PENDEKATAN PROSES PERENCANAAN

Pendekatan proses perencanaan itu adalah;

1. Perencanaan dari dalam ke luar (*inside-out*), yang memfokuskan pikiran dan tenaga pada apa yang telah dilakukan dan melakukannya sebaik mungkin atau perencanaan dari luar ke dalam (*outside-in*) yang berdasarkan analisis luar dan penyesuaian ke dalam sambil memanfaatkan kesempatan yang terbuka yang belum dilakukan orang lain.
2. Perencanaan dari atas ke bawah (*top-down planning*) di mana pimpinan menentukan tujuan umum dan membiarkan manajemen tingkat bawah membuat rencana berdasarkan batasan yang telah ditentukan atau perencanaan bawah-atas (*bottom-up*)

planing) yang mulai dengan rencana yang dikembangkan dari tingkat bawah tanpa batasan.

3. Perencanaan situasional (*contingency planning*) yang meliputi identifikasi tindakan alternatif yang dapat dipakai untuk mengubah rencana semula bila situasi berubah menurut waktu.

E. KELEMAHAN DAN KETERBATASAN DARI PERENCANAAN

Perencanaan mempunyai kelemahan, yaitu:

- a. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata.
- b. Perencanaan cenderung menunda pekerjaan.
- c. Perencanaan mungkin terlalu membatasi situasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi.
- d. Kadang-kadang hasil yang baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.
- e. Ada rencana yang diikuti dengan cara yang tidak konsisten.

Beberapa faktor pembatas perencanaan adalah:

1) Fleksibilitas

Kemampuan untuk mengatakan perubahan atau penyesuaian terhadap situasi yang berubah, baik ditinjau dari sudut fleksibilitas pembuat rencana maupun fleksibilitas rencana itu sendiri oleh karena itu dituntut adanya kesiapan atau jalan keluar apabila rencana yang disusun ternyata dalam pelaksanaannya mengalami hambatan.

2) **Biaya**

Biaya yang dikeluarkan untuk penelitian pendahuluan maupun peramalan situasi mendatang. Dalam hal ini biaya yang dikeluarkan tidaklah kecil.

3) **Waktu**

Waktu yang tersedia untuk menyusun rencana pada umumnya sangat terbatas. Rencana dibuat berdasarkan data waktu lampau dan asumsi tentang masa mendatang.

F. MENYUSUN SUATU PERENCANAAN STRATEGIK

Proses perencanaan strategik akan menghasilkan perencanaan yang:

1. Menghasilkan suatu dokumen atau seperangkat dokumen yang akan mendefinisikan misi, maksud (*goal*), dan tujuan (*objectives*) dan tujuan taktis, yang akan dicapai dan dievaluasi.
2. Membuat rencana operasi jangka pendek (1-3 tahun) dan jangka panjang (3-5 tahun) berdasarkan uraian di atas.
3. Menyusun rencana keuangan jangka panjang dan pendek berdasarkan butir diatas.

Dalam menyusun suatu perencanaan strategik memiliki proses penyusunan perencanaan supaya memiliki hasil yang maksimal, untuk prosesnya yakni:

1. Susunlah waktu yang tepat untuk penyelesaian rencana.
2. Lakukan analisis pemangku kepentingan (*stakeholders*), misalnya melakukan konsultasi dengan setiap orang/institusi yang memiliki sumber daya, atau dipengaruhi oleh keputusan-keputusan, antara lain yaitu penyandang dana, anggota, organisasi olahraga

nasional, pemerintah, masyarakat untuk kesehatan, pendidikan berbadan hukum.

3. Rancangan pernyataan misi.
4. Membuat perkiraan eksternal
 - Data penelitian, kelaziman, kecenderungan masa kini dan yang akan datang;
 - Lakukan penilaian kebutuhan, dari pelanggan, sasaran, mitra, lawan, dalam arti tuntutan;
 - Agar diidentifikasi sumber daya yang tersedia, seperti suplai;
 - Beri penjelasan peran dan hubungan dengan para pemangku kepentingan dan penyedia layanan, seperti pasar.
5. Lakukan penilaian internal dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).
6. Buatlah rencana perencanaan strategik (*misi, goals, objective*) dan usulkan prioritas untuk kegiatan yang akan datang.
7. Lakukan putaran kedua akan konsultasi dengan para pemangku kepentingan dan tentukan input dan prioritasnya, alokasi sumber daya dan kriteria penilaian.
8. Susunlah rencana operasi 1-3 tahun, dengan rencana keuangan yang rinci untuk tahun pertama (perkiraan umum untuk lebih dari tahun pertama), dan kriteria evaluasi.
9. Menyerahkan pada badan (dewan) rencana operasional dan strategik guna mendapat persetujuan.

G. PERENCANAAN STRATEGIK

Dalam perencanaan strategik dikenal visi dan misi.

1. Visi

Wheelen, T.L, dan Hunger, J.D., (1995) Karakteristik visi adalah:

- a. Gambaran mental yang jelas dari masa mendatang yang diinginkan.
- b. Suatu keberadaan pada waktu tertentu.
- c. Suatu keadaan yang akan datang yang diinginkan.
- d. Realistis dan dapat dipercaya.
- e. Suatu yang samar-samar bagaikan mimpi, serta tepat sebagai tujuan dan perencanaan strategik.
- f. Pemaksaan tetapi juga memberikan inspirasi.

Lewish & Smith (1994) visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pada jauh di masa yang akan datang. Banyak interpretasi yang dapat keluar dari pernyataan ideal yang ingin dicapai lembaga tersebut. Pernyataan visi harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi sehingga suatu visi hendaknya mempunyai sifat fleksibel. Ada beberapa persyaratan yang hendaknya dipenuhi oleh suatu pernyataan visi, yaitu sebagai berikut:

- Berorientasi pada masa depan.
- Tidak dibuat berdasarkan kondisi atau tren saat ini.
- Mengekspresikan kreativitas,
- Berdasarkan prinsip nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat.
- Memerhatikan sejarah, kultur, dan nilai organisasi meskipun ada perubahan terduga.

- Mempunyai standar yang tinggi, ideal, dan harapan bagi anggota lembaga.
- Memberikan klarifikasi bagi manfaat lembaga serta tujuan-tujuannya.
- Memberikan semangat dan mendorong timbulnya dedikasi pada lembaga.
- Menggambarkan keunikan lembaga dalam kompetisi serta citranya.
- Bersifat ambisius serta menantang segenap anggota lembaga.

2. Misi

Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi interpretasi visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Organisasi olahraga dapat membuat formulasi strategik pada dua level, yaitu: Level kororasi, dan Level bisnis.

BAB V

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Setiap orang dalam organisasi tentu akan membuat keputusan, tetapi paling utama adalah pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin atau disebut manajer. Konsekuensi dari tugas memimpin ialah bahwa sebagian besar waktu dari setiap pemimpin harus dipergunakan untuk mengambil keputusan. Sukses tidaknya seorang pemimpin menjalankan peranannya sebagai pemimpin akan sangat tergantung bukan pada keterampilannya melakukan kegiatan-kegiatan operasional, melainkan akan dinilai dari kemampuannya mengambil keputusan. Dengan demikian, persyaratan yang harus dimiliki oleh setiap orang menduduki jabatan pimpinan adalah keberanian untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis dan rasional.

Keberanian dalam pengambilan keputusan menurut Sondang P Siagian (1989) dapat timbul apabila:

1. Pemimpin mempunyai kemampuan analisis yang tinggi.
2. Pemimpin mengetahui pengaruh dari faktor-faktor lingkungan dimana organisasi yang dipimpinya bergerak.
3. Secara teknis mengetahui apa yang hendak dicapai oleh organisasi yang dipimpinya.

4. Pemimpin memiliki pengetahuan mendalam tentang dirinya sendiri, kekuatan, dan kelemahannya, termasuk didalamnya kemampuan dan kemauan belajar terus menerus.
5. Pemimpin mengetahui tindak tanduk bawahannya, karena perilaku bawahan itu sangat besar pengaruhnya dalam berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

A. DEFINISI KEPUTUSAN

Suatu keputusan adalah suatu *judgment* (pendapat, pertimbangan, keputusan) suatu pilihan di antara beberapa alternatif (Peter Drucker). Menurut Fahmi (2014) keputusan adalah penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah, hingga ke tahapan terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Pengambilan keputusan juga dapat diartikan serangkaian aktivitas yang dilakukan seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi (Siswanto, 2005). Pembuatan keputusan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Manajer olahraga menggunakan *judgement* untuk membuat keputusan apakah akan mempekerjakan karyawan atau memecatnya. Pada dasarnya keputusan yang di buat oleh manajer dapat dibagikan dalam dua tipe, yaitu:

1. Keputusan yang diprogramkan (*Programmed Decision*)

Keputusan ini dibuat berdasarkan pada kebijakan yang didefinisikan secara jelas dan prosedural, atau pengalaman masa lampau dari seorang manajer. Sebagai contoh dalam organisasi olahraga apabila dihadapkan pada pilihan maka manajer akan

memilih keputusan terprogram daripada tidak terprogram. Misalnya keputusan manager kolam renang untuk menambah jumlah petugas *lifeguards*.

2. **Keputusan yang tak terprogram (*Nonprogrammed Decision*)**

Keputusan tak terprogram tidak mendapat pedoman yang baku atau prosedural untuk mengarahkan jalan bagi tipe ini. Seringkali organisasi olahraga belum pernah menghadapi tipe keputusan ini sebelumnya tentang bagaimana situasi yang sebenarnya. Tidak terdapat alternatif yang jelas dari mana keputusan akan diambil. Keputusan terprogram dan terstruktur dengan baik maka biasanya dibuat oleh manajer ataupun operator dari organisasi olahraga tingkat rendah.

Ada tipe pengambilan keputusan berdasarkan kondisi yang terjadi di lingkungan masyarakat menurut (Fahmi, 2014) yaitu:

1. **Kondisi pasti**

Pengambilan keputusan dalam kondisi pasti dapat berlangsung tanpa ada banyak alternatif keputusan yang diambil sudah jelas sesuai dengan fokus yang dituju. Ada beberapa teknik pengambilan keputusan pada kondisi ini adalah dengan program linear, dan analisis jaringan kerja.

2. **Kondisi tidak pasti**

Pada kondisi ini lahirnya keputusan lebih sulit atau lebih kompleks, maksudnya keputusan yang diambil belum diketahui probabilitasnya karena informasi yang bersumber dari hasil penelitian, rekomendasi secara lisan dan tulisan terbatas atau masih sedikit, untuk menanggulangi seperti ini kita harus cepat

melakukan penelitian dan mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya.

3. **Kondisi Konflik**

Pengambilan keputusan pada kondisi konflik yang dilakukan akan menimbulkan dampak yang bisa merugikan salah satu pihak. Dalam kondisi seperti ini keputusan diambil sebelumnya telah menimbulkan keadaan pertentangan antara kedua belah pihak. Dalam menyelesaikan masalah ini biasanya dilakukan secara teori permainan, yang dalam dunia bisnis teraplikasi dalam bentuk tawar menawar harga sehingga terealisasi dalam bentuk kontrak atau kesepakatan.

B. PENDEKATAN PEMBUATAN KEPUTUSAN

Proses pembuatan keputusan dalam sejumlah model dapat ditemukan dalam literatur manajemen, beberapa literatur lebih dapat diaplikasikan pada keputusan yang dibuat oleh manajer olahraga secara individu, sedangkan lainnya terkait pada keputusan pada level organisasi. Dua model dasar dari pembuatan keputusan individual, yaitu:

1. **Model Rasional (Rational Model)**

Model rasional bagi pengambilan keputusan lebih merupakan suatu uraian tentang bagaimana keputusan akan dibuat daripada suatu catatan tentang bagaimana sebenarnya dibuat. Pendekatan ini memfokuskan pada suatu analisis selangkah demi selangkah (*step by step*) dari situasi masalah dan identifikasi dari pemecahan. Dasar dari pendekatan ini adalah agar manajer bertindak dengan cara yang rasional dan ekonomis.

2. Model Administratif atau Model Rasional Terbatas

Keputusan organisasi dibatasi emosi dari manajer yang terlibat, oleh kemampuan kognitif mereka yang terbatas untuk memproses informasi, dan oleh faktor-faktor seperti hambatan waktu dan informasi yang tidak sempurna. Dalam setiap situasi keputusan seorang manajer hanya memiliki suatu persepsi yang terbatas, tidak mungkin mengetahui mengetahui akan semua alternatif yang ada meskipun jika ia melakukan keterbatasan dari pikiran manusia tidak akan mengizinkan semua informasi diproses.

C. PEMBUATAN KEPUTUSAN ORGANISASI

Informasi, sumber daya dan otoritas diperlukan dalam kebanyakan pembuatan keputusan dalam organisasi yang kompleks, dan amat jarang dalam ranah yang hanya perorangan (Harsuki, 2010: 135). Beberapa keputusan tidak hanya meminta partisipasi dari manajer yang berbeda namun kadang-kadang juga dari perwakilan/dari divisi yang berbeda. Studi tentang pembuatan keputusan organisasi, mengidentifikasi adanya lima pendekatan yaitu: pendekatan ilmiah manajemen, penstrukturan dari proses tak terstruktur, model kaleng sampah, dan studi Bradford (Harsuki, 2010).

D. GAYA PEMBUATAN KEPUTUSAN

Manajer memiliki berbagai gaya dalam pembuatan keputusan dan penyelesaian berbagai persoalan. Salah satu pandangan mengenai gaya pembuatan keputusan mengemukakan ada tiga cara yang berbeda di mana para manajer menggunakan pendekatan terhadap masalah di tempat kerja yaitu:

1. Penghindar masalah, maksudnya bahwa manajer yang mendekati masalah dengan menghindar atau mengabaikan informasi yang menunjuk pada masalah itu.
2. Pemecah masalah, maksudnya bahwa manajer yang mendekati masalah dengan mencoba memecahkannya pada saat masalah itu muncul.
3. Pencari masalah maksudnya bahwa manajer yang mendekati masalah dengan secara aktif mencari masalah untuk dipecahkan atau kesempatan-kesempatan baru untuk dikejar. Dengan demikian, ketiga pendekatan di atas tentunya sangat ditentukan pada hal-hal berikut:
 - a. Manajer membuat keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada waktu tertentu.
 - b. Manajer mendapatkan informasi yang diperlukan dari para bawahan dan kemudian menentukan keputusan yang sesuai.
 - c. Manajer membicarakan masalah dengan para bawahan secara individual dan mendapatkan gagasan dan sasaran-sasaran tanpa mengikutsertakan para bawahan sebagai suatu kelompok.
 - d. Manajer membicarakan situasi keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan mengumpulkan gagasan dan saran-saran mereka dalam suatu pertemuan kelompok. Keputusan yang dihasilkan dapat atau tidak mencerminkan masukan atau perasaan para bawahan.
 - e. Manajer membicarakan suatu keputusan dengan para bawahan sebagai suatu kelompok dan menyusun kelompok serta menilai alternatif-alternatif.

BAB VI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KEOLAHRAGAAN

Manajemen sumber daya manusia dianggap sangat penting karena yang dikelola adalah manusia. Kadangkala manajemen sumber daya manusia ini dinamakan manajemen personal. Sejak tahun 1970 manajemen sumber daya manusia itu bertambah menjadi faktor yang sangat penting dalam mensukseskan roda organisasi. Organisasi yang besar mempunyai departemen sumber daya manusia yang khusus. Peranan sumber daya manusia dalam membantu menciptakan keunggulan daya saing organisasi rupanya telah diyakini oleh para praktisi manajemen.

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang sangat berarti. Fungsi sumber daya manusia ialah untuk memberikan daya kerja yang memuaskan dan efektif pada suatu organisasi olahraga (Harsuki, 2012). Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami dari dua kategori fungsi, ialah fungsi manajemen dan fungsi operasional. fungsi manajemen terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Sedangkan fungsi operasional meliputi kegiatan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

Peranan sumber daya manusia dalam membantu menciptakan keunggulan daya saing organisasi rupanya telah diyakini oleh para praktisi manajemen. Maksud utama dari fungsi manajemen sumber daya manusia ialah untuk memberikan daya kerja yang memuaskan dan efektif pada suatu organisasi olahraga. Pada organisasi olahraga fungsi sumber daya manusia dapat dimulai dari mempertahankan catatan karyawan, ke pola latihan personal yang kompleks dan pengembangan sistem, merundingkan kompensasi, dan menampung keluhan. Pada organisasi yang kecil tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia mungkin dijabat oleh atau manajer lembaga. Pada organisasi olahraga yang besar, departemen personal atau departemen sumber daya manusia secara tersendiri dan terpisah dapat terjadi.

Sumber daya manusia merupakan manajemen sumber daya (*resource*) yang amat mendasar dan memerlukan perhatian yang khusus. Sumber daya manusia merupakan sebuah prasyarat dasar bagi proses pembangunan segala bidang. Menurut Agus Kristiyanto (2012) produktivitas pembangunan dapat mewujudkan karena tersedia sumber daya manusia yang bermutu dan memadai secara kuantitas. Sumber daya keolahragaan dalam Undang-undang Sistem Keolahragaan Nasional dikenal dengan Tenaga Keolahragaan. Sumber daya keolahragaan merupakan investasi untuk menunjang secara langsung produktivitas hasil pembangunan keolahragaan.

Sumber daya keolahragaan dapat dikelompokkan ke dalam: (1) pelaku olahraga, menunjuk pada orang dan/ atau sekelompok orang yang terlibat secara langsung dalam kegiatan olahraga: (2) pembina olahraga, menunjuk pada orang yang memiliki minat dan pengetahuan, kepemimpinan, kemampuan manajerial dan/atau pendanaan yang didedikasikan untuk kepentingan pembinaan dan pengem-

bangun olahraga; (3) tenaga keolahragaan, menunjuk pada setiap orang yang memiliki kualifikasi dan sertifikasi kompetensi dalam bidang olahraga; dan (4) olahragawan (PP 16 Tahun 2007, Bab 1 pasal 1. Sumber daya keolahragaan menunjukkan bahwa unsur manusia dalam sistem pembinaan dan pengembangan olahraga bersifat multikompleks. Hal ini juga akan berdampak pada bentuk dan tata cara pengelolaan, dalam *manage* sumber daya yang terkait dengan aplikasi fungsi-fungsi manajemen pembangunan secara umum.

A. FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA KEOLAHRAGAAN

Mescon, Albert, and Khedory (1995) memberikan definisi manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Batasan manajemen menurut Freeman (1992) manajemen sebagai seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan orang-orang atau seni dalam mencapai segala sesuatu pekerjaan melalui orang-orang. Manajerial dalam dalam institusi apapun termasuk institusi olahraga selalu memiliki fungsi-fungsi yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (Stoner and Freeman, 1992).

Huseian Argasasmita dalam Harsuki (2003) fungsi manajemen diuraikan sebagai tugas manajemen yang meliputi: (1) *planning*, berisi pencapaian tujuan, objektivitas, dan strategi; (2) *organizing*, berisi seleksi dan pengelompokan tindakan-tindakan tertentu untuk mencapai organisasi dan merancang suatu struktur yang tepat dalam pencapaian tujuan; (3) *coordinating*, berisi kerjasama antara sumber

daya manusia dan departemen-departemen untuk memastikan tiap unit berfungsi secara keseluruhan dan mempertahankan kegiatan yang sejalan dengan tujuan serta objektivitas organisasi; dan (4) *controlling*, berisi pengawasan terhadap kegiatan, pencapaian tujuan dan koreksi atas kesalahan.

Harsuki (2007) membagi manajemen olahraga dalam tiga bagian besar yaitu: (1) manajemen *event* (peristiwa, kejadian); (2) manajemen lembaga/institusi permanen; dan (3) manajemen fasilitas olahraga. *Event* adalah kejadian atau peristiwa yang berlangsung dalam waktu tertentu, seperti olimpiade, Asian Games, SEA Games, PON dll. Lembaga permanen misalnya Kantor Olahraga Pemerintah, *Olympic Council of Asia* (OCA), KONI, Induk cabang olahraga. Manajemen fasilitas olahraga dapat diberikan contoh seperti stadion, gedung olahraga, kolam renang.

Fungsi manajemen dalam sebuah institusi olahraga selalu berkaitan dengan kegiatan menyeleksi, menempatkan, mengorientasikan, serta mengevaluasi kinerja institusi tersebut. Bucher and Krotee (2002) sumber daya manusia memiliki kemungkinan lebih besar untuk bekerja demi keuntungan bersama dalam lingkungan yang terkelola secara horisontal dan mencari solusi bersama atas masalah-masalah serta bertindak sebaik mungkin dalam mewujudkan tujuan institusi. Manajemen sumberdaya manusia meliputi: (1) lingkup olahraga pendidikan, (2) olahraga prestasi, (3) olahraga rekreasi.

B. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA OLAHRAGA

Pengembangan sumber daya manusia olahraga telah diformulasikan secara kuat dalam tujuan pendidikan tinggi. Dalam Himpunan Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia bidang

pendidikan, bahwa tujuan pendidikan tinggi adalah: (1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/ atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan/ atau kesenian, (2) mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan/ atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional. (<http://www.dikti.org>).

Pengembangan masa depan profesi pendidikan jasmani dan olahraga tidak mungkin dilaksanakan dengan cara sederhana, melainkan harus dikaji dalam aspek luas yang menjadi akar permasalahannya. Orientasi pengembangan profesi yang dimaksudkan adalah berupa dasar acuan harapan pemenuhan sumber daya manusia keolahragaan yang secara rasional dapat diprediksi berdasarkan tren dan variabel lain yang memengaruhinya.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk meubah sumber daya manusia yang potensial menjadi tenaga kerja yang produktif. Kegiatan keolahragaan menurut Undang-undang Sistem Keolahragaan pasal 17 tidak hanya menyangkut pendidikan olahraga, tetapi juga olahraga rekreasi dan olahraga prestasi. Pendidikan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia.

C. MANAJEMEN STRATEGIK SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen strategik adalah suatu proses, suatu pendekatan yang ditujukan untuk menghadapi tantangan persaingan yang dihadapi oleh organisasi (Harsuki, 2012: 154). Strategi ini dapat berupa pendekatan generik untuk berkompetisi, atau pengaturan khusus

dan tindakan yang diambil untuk disesuaikan dengan situasi tertentu. Manajemen strategik adalah suatu proses untuk menganalisis suatu situasi kompetisi perusahaan, mengembangkan tujuan strategi perusahaan dan merancang suatu rencana kerja dan alokasi sumber daya (termasuk sumber daya manusia, organisasi, dan fisik).

Manajemen strategik sumber daya manusia dapat dibayangkan sebagai pola dari pengembangan dan aktivitas sumber daya manusia yang terencana yang dimaksudkan untuk memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Untuk menggunakan pendekatan manajemen strategik sumber daya manusia, pertama-tama harus mengerti peran manajemen sumber daya manusia dalam proses manajemen strategik (Raymond A. Noe, dkk.2008).

D. KOMPONEN DARI PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

Proses manajemen strategik mempunyai dua fase yang jelas dan memiliki saling ketergantungan, yaitu:

1. Perumusan Strategik

Kelompok perencanaan strategis menentukan suatu arah strategik dengan mendefinisikan misi dan tujuan perusahaan, kesempatan dan ancaman eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal. Kemudian mengumpulkan berbagai alternatif strategik dan membandingkan kemampuan alternatif guna mencapai misi perusahaan.

Empat komponen utama dari proses manajemen strategik sangat relevan dengan perumusan stratejik.

- a. Komponen pertama adalah misi organisasi. Misi adalah pernyataan alasan adanya organisasi. Ini biasanya mengkhususkan

pada pelayanan pelanggan, kebutuhan memuaskan nilai yang diterima pelanggan dan teknologi yang digunakan.

- b. Kedua, tujuan (*goal*) organisasi adalah apa yang diharapkan untuk dicapai dalam jangka menengah hingga panjang.
- c. Ketiga, analisis ekonomi terdiri atas pengujian lingkungan operasi organisasi guna mengidentifikasi strategi peluang dan ancaman.
- d. Keempat, analisis internal berusaha mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi. Analisis ini memfokuskan pada kuantitas dan kualitas sumber daya yang tersedia dalam organisasi, seperti keuangan, teknologi, dan sumber daya manusia.

2. Pelaksanaan Strategik

Organisasi menindaklanjuti melalui strategi yang dipilih. Pelaksanaan strategik ini terdiri atas pembuatan struktur organisasi, pengalokasian sumber daya, meyakinkan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang terampil di tempat kerjanya, dan mengembangkan sistem hadiah yang menggabungkan perilaku karyawan dengan tujuan strategik organisasi.

Dasar pemikiran strategi pelaksanaan ialah bahwa suatu organisasi mempunyai bentuk struktur yang bermacam-macam. Lima variabel penting menentukan kesuksesan dalam pelaksanaan strategi, yaitu:

- Struktur organisasi
- Rancangan tugas
- Pemilihan, pelatihan, dan pengembangan manusia
- Sistem penghargaan
- Tipe informasi dan sistem informasi

Fungsi manajemen sumber daya manusia harus mengembangkan manajemen kinerjanya dan sistem penghargaan yang membimbing karyawan untuk bekerja dan mendukung perencanaan strategik.

E. PERAN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen SDM memiliki dua kategori fungsi, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional. Fungsi manajemen terdiri atas fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, sedangkan fungsi operasional meliputi kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. Untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi maka keberadaan sumber daya manusia harus dapat dioptimalkan terutama peran dan fungsi strategisnya. Manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan dalam tiga peran utama, yaitu peran administrasi, peran operasional, dan peran strategik.

1. Peran administrasi manajemen sumber daya manusia

Peran administrasi sumber daya manusia lebih ditekankan pada upaya memproses dan menyimpan catatan. Semua aktivitas dalam organisasi dicatat dan dibuatkan data base, sehingga pada saat dibutuhkan oleh pihak-pihak tertentu dapat dilaporkan dengan segera. Peran administrasi menjadikan sumber daya manusia sebagai tenaga pencatat saja dan tidak memberikan kontribusi sesuai dengan peran yang sebenarnya.

2. Peran operasional manajemen sumber daya manusia

Peran operasional lebih mengacu pada aktivitas-aktivitas penyelenggaraan dan mempersiapkan kebutuhan organisasi terhadap pegawai. Tugas pokok manajemen sumber daya manusia ialah merencanakan perekrutan, menerima lamaran, melakukan

seleksi, menyusun anggaran gaji, mengadakan pelatihan dan pengembangan dan yang lainnya.

3. Peran strategis manajemen sumber daya manusia

Pentingnya sumber daya manusia sebagai aset yang berharga bagi organisasi, maka peningkatan peran strategis menjadi suatu keharusan. Menjamin bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang cukup dalam kuantitas maupun kualitas merupakan salah satu peran strategis sumber daya manusia. Peran strategis menekankan pada kondisi sumber daya manusia untuk jangka waktu yang panjang guna meningkatkan nilai kompetitif organisasi dalam persaingan usaha.

F. TUGAS-TUGAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Proses manajemen sumber daya manusia ialah mengenai:

1. Penarikan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola perencanaan, perekrutan, dan seleksi tenaga kerja.
2. Pengembangan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola orientasi, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan dan pengembangan karier pegawai.
3. Memertahankan kinerja yang berkualitas, mengelola pemeliharaan dan pergantian, penilaian kinerja, kopensasi dan kebutuhan, serta hubungan tenaga kerja dan manajemen (Amirullah dan Haris Budiono, 2004).

Adapun tugas-tugasnya antara lain yaitu:

1. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses di mana manajer menjamin bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis

tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada waktu yang tepat pula yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong organisasi tersebut mencapai sasaran-sasaran secara keseluruhan secara efektif dan efisien.

2. Perekrutan pegawai

Penarikan tenaga kerja merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan tenaga kerja. Melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan kerja, menentukan kebutuhan tenaga yang diperlukan, proses seleksi, penempatan dan orientasi tenaga kerja.

3. Seleksi

Seleksi adalah proses untuk memutuskan apakah calon yang sudah melamar dapat diterima atau tidak. Para manajer sumber daya manusia menggunakan proses seleksi guna mengambil keputusan penerimaan pegawai baru. Tujuan dari proses seleksi adalah untuk memilih pegawai yang cocok dengan pekerjaan dan organisasi. Pada dasarnya seleksi dilakukan untuk memberikan masukan bagi organisasi dalam rangka mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Sosialisasi atau orientasi

5. Pelatihan dan pengembangan

6. Penilaian prestasi

7. Promo, transfer, dan demosi

BAB VII

MANAJEMEN FASILITAS OLAHRAGA

Manajemen fasilitas olahraga adalah proses perencanaan, peng-administrasian, koordinasi dan penilaian pelaksanaan harian dari fasilitas olahraga (Harsuki: 2012). Fasilitas olahraga tidak hanya sangat mahal harganya, baik itu fasilitas terbuka atau tertutup. Pembangunan fasilitas tersebut juga tidak murah harganya, demikian juga dengan pemeliharaannya. Fasilitas olahraga yang digunakan oleh perkumpulan olahraga, induk cabang olahraga, dan fasilitas olahraga yang dikelola oleh pemerintah/lembaga, yang pada umumnya dapat dimanfaatkan oleh masyarakat.

A. MACAM-MACAM FASILITAS OLAHRAGA

Mengurus fasilitas olahraga dapat dibagikan dalam macam/ tipe, seperti:

1. Fasilitas tunggal, artinya fasilitas itu umumnya hanya digunakan untuk satu cabang olahraga saja. Misalnya stadion baseball, bowling, kolam renang, dll.
2. Fasilitas serba guna. Dapat dikategorikan menjadi indoor maupun outdoors.
3. Fasilitas pada rumah kelab (*club house*), seperti di negara-negara Eropa, dilengkapi dengan fasilitas terbuka maupun tertutup.

4. Fasilitas olahraga yang besar tidak hanya menyediakan ruangan untuk berpraktik olahraga saja, tetapi juga menyediakan ruangan untuk para penonton.

B. CIRI-CIRI FASILITAS YANG DIKELOLA DENGAN BAIK

1. Beroperasi pada jam yang ditentukan, dengan memberikan pelayanan yang ramah.
2. Pelanggan baru diterima secara baik, dan mendapat petunjuk sehingga dapat menggunakan fasilitas sebaik-baiknya.
3. Prosedur keselamatan, PPPK, pertolongan darurat, dan lain-lain.

C. MENGURUS FASILITAS OLAHRAGA

Fasilitas olahraga tidak hanya sangat mahal biaya pembangunannya, biaya pemeliharaan pun tidak kurang mahal juga. Penggunaan fasilitas yang ada harus sangat dijaga sehingga dapat digunakan pada kurun waktu lama. Dengan demikian, anggaran yang ada dapat dicurahkan juga untuk program pengembangan olahraga. Faktor yang terkait dengan fasilitas olahraga adalah:

1. Tuntutan atau keinginan pengguna adalah faktor kritis pada tahap pertama, yang dipakai sebagai dasar keputusan penyediaan fasilitas. (a) Terlalu sedikit fasilitas membuat frustrasi masyarakat pengguna, sehingga mereka meninggalkannya, (b) Terlalu banyak fasilitas mengakibatkan beratnya biaya operasional.
2. Keputusan untuk membangun, mengganti, memindahkan, mempertahankan dan bahkan menjual fasilitas dikaitkan pada perencanaan strategi institusi. (a) hanya dengan satu sistem menyeluruh yang dapat mengantarkan partisipasi masa dan

prestasi tingkat tinggi dalam olahraga, (b) secara singkat fasilitas dan inti bisnis dari perkembangan olahraga sangat terkait erat.

D. FASILITAS OLAHRAGA MEMBUTUHKAN EVALUASI

Sifat dasar fasilitas olahraga meliputi hal-hal berikut.

- a. Tanpa fasilitas memadai, olahraga massal dan prestasi tidak dapat berlangsung dengan baik dan sulit untuk berkembang dengan baik.
- b. Pengembangan fasilitas sangat mahal, makin besar fasilitas makin tinggi pemeliharaannya.
- c. Guna menentukan fasilitas yang tepat, dibutuhkan suatu perangkat yang disebut dengan evaluasi kebutuhan.

Evaluasi kebutuhan ialah perangkat yang digunakan untuk menentukan apakah fasilitas baru sudah diperlukan. Jika sudah diperlukan bagaimana tipe dan spesifikasi fasilitas tersebut.

E. MERENCANAKAN FASILITAS OLAHRAGA

Fasilitas yang akan digunakan untuk pembelajaran pendidikan jasmani dan olahraga, maka dua prinsip yang berhubungan dengan manajemen fasilitas, haruslah mendapat perhatian yang utama dari pembina, yaitu:

1. Fasilitas dibangun sebagai hasil dari kebutuhan dan program masyarakat.
2. Perencanaan bersama adalah sangat esensial untuk merancang dan membangun fasilitas yang bermutu.

Prinsip dan garis besar manajemen untuk perencanaan fasilitas yang akan diaplikasikan dalam semua level pendidikan serta organisasi ialah sebagai berikut:

- a. Fasilitas harus di rancang terutama bagi peserta dan kelompok pengguna.
- b. Fasilitas harus dirancang untuk penggunaan secara bersama dengan mempertimbangkan pola dan arah secara potensial.
- c. Semua perencanaan harus didasarkan pada tujuan bahwa pengenalan lingkungan baik fisik maupun non fisik haruslah aman, terjamin, menarik, nyaman, bersih, praktis, dapat dijangkau, dapat menyesuaikan dengan kebutuhan individu
- d. Fasilitas haruslah ekonomis dan mudah untuk dioperasikan, dikontrol, dan dipelihara.

BAB VIII

MANAJEMEN PEMASARAN OLAHRAGA

A. DEFINISI PEMASARAN OLAHRAGA

Fokus dari pemasaran adalah pada kebutuhan pelanggan dan bukan kebutuhan si pelaku pemasaran. Mullin (1985) memberikan pengertian pemasaran olahraga terdiri atas semua aktivitas yang terencana untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan pada partisipasi pertama, kedua, ketiga dan penonton pertama, kedua dan ketiga melalui proses pertukaran. Partisipan pertama adalah mereka memainkan olahraga, partisipan kedua adalah wasit dan juri, sedangkan partisipan ketiga adalah penyiar radio dan televisi. Penonton kelompok pertama adalah mereka yang menonton langsung event olahraga, penonton kelompok kedua adalah mereka yang mendengar, melihat atau membaca pertandingan olahraga melalui media radio, televisi atau media cetak, sedangkan penonton kelompok ketiga adalah mereka yang memperoleh pengalaman produk olahraga secara tidak langsung, misalnya cerita lisan dari penonton kelompok pertama dan kedua.

Pemasaran olahraga berkembang dengan dua arah, yaitu (a) pemasaran produk dan servis olahraga (b) pemasaran yang menggunakan olahraga sebagai suatu wahana promosi untuk pelanggan dan servis serta produk industri (Mullin: 1985). Pemasaran olahraga sebagai proses merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan

untuk produksi, pemberian harga, promosi, dan distribusi dari suatu produk olahraga untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan para pelanggan serta untuk mencapai tujuan institusi (Pitts and Stotlar, 1996).

Sementara pemasaran olahraga dapat didefinisikan sebagai perihal mendefinisikan dengan jelas identitas unik dalam sebuah produk olahraga dan memperkuatnya dengan integritas yang otentik untuk membangun citra produk yang kuat. Dari definisi pemasaran olahraga tersebut pemasaran olahraga harus didefinisikan kembali sebagai segitiga dari merek, positioning dan diferensiasi dengan dilengkapi dengan *brand identity*, *brand integrity* dan *brand image*. Di dunia yang konsumennya horisontal, merek tidak berarti apa-apa jika hanya mengartikulasikan *positioning*-nya. Mereka mungkin memiliki identitas yang jelas dalam benak konsumen, namun tidak selalu identitas yang baik. *Positioning* adalah pernyataan yang tegas dan menyadarkan konsumen agar berhati-hati terhadap merk yang tidak otentik. Sementara diferensiasi merupakan DNA merk yang mencerminkan integritas merk sebenarnya. Diferensiasi adalah bukti kuat bahwa merk menyampaikan apa yang dijanjikan kepada konsumen. Diferensiasi yang bersinergi dengan *positioning* secara otomatis akan menciptakan *Brand Image* yang baik.

Mullin (1985) mengatakan bahwa manajemen pemasaran adalah bagian manajemen olahraga yang paling dinamis dan yang paling mengesankan, karena pemasaran olahraga ruang lingkungannya adalah Promosi, Pengiklanan, Penjualan dan Hubungan Masyarakat. Ada empat hal yang menjadi perhatian Mullin dalam pemasaran olahraga, diantaranya:

1. Olahraga adalah sesuatu yang tidak nyata dan sangat subjektif, oleh karena kesan, pengalaman, dan penafsiran terhadap even olahraga beragam dari orang per orang.
2. Olahraga adalah sesuatu yang tidak konsisten dan tidak dapat diramalkan, karena kemungkinan cederanya atlet, keadaan emosi pemain, momentum regu, dan keadaan cuaca.
3. Olahraga adalah barang yang cepat usang, oleh karena even olahraga yang sedang dipertandingkan adalah apa yang penonton ingin lihat.
4. Olahraga melibatkan emosi.

B. RUANG LINGKUP DAN PENTINGNYA PEMASARAN

Pengembangan pemasaran strategis yang menghubungkan organisasi dengan lingkungan dan pola pikir bahwa pemasaran adalah tanggung jawab seluruh organisasi, bukan saja fungsi khusus yang dilakukan oleh bagian tertentu, harus ditanamkan pada setiap karyawan. Pemasaran adalah fungsi yang kompleks, dan pemasaran olahraga lebih kompleks lagi. Olahraga mempunyai sifat-sifat tertentu yang membuat produk olahraga sesuatu yang unik. Dengan memberikan sifat-sifat yang unik ini, faktor-faktor apa yang harus dipertimbangkan dalam membuat keputusan. Tentang pemasaran, promosi, dan penjualan produk olahraga.

Khusus mengenai pemasaran olahraga di katakan Mullin (1985) bahwa pemasaran olahraga merupakan bagian dari manajemen olahraga yang dinamis dan paling mengesankan oleh karena ubah, meliputi lingkup promosi, pengiklanan, penjualan, dan hubungan masyarakat. Ini adalah fungsi manajemen di mana produk (jasa) bertemu dengan pelanggan, dan secepat selera pelanggan berubah,

maka strategi pemasaran juga harus di ubah. Olahraga sebagai suatu produk berlainan dengan barang atau servis yang lain dan oleh karena penontonnya juga harus di pasarkan secara unik.

Pertama, olahraga adalah sesuatu yang tidak nyata dan jelas sangat subjektif, oleh karena kesan, pengalaman, dan penafsiran terhadap event olahraga beragam dari tiap orang. *Kedua*, olahraga adalah sesuatu yang tidak konsisten dan tidak dapat diramalkan, karena kemungkinan cederanya atlet, keadaan emosi pemain, momentum regu, dan keadaan cuaca. Faktor-faktor ini mengakibatkan pada hasil tidak menentu dari pertandingan olahraga. *Ketiga*, olahraga adalah barang yang cepat menjadi usang, karena event olahraga yang sedang dipertandingkan adalah apa yang penonton ingin lihat. *Keempat*, olahraga melibatkan emosi (Harsuki, 2012: 212).

Unsur utama yang terlibat di dalam pemasaran dinamakan "marketing mix". *Marketing mix* terdiri atas dari *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat) dan *promotion* (promosi). Unsur-unsur ini diciptakan dengan baik di dalam industri pemasaran dan telah dikenal secara umum sebagai 4P.

1. *Product* (produk), adalah suatu barang yang nyata, suatu servis, atau suatu kualitas barang yang tidak nyata yang memuaskan keinginan atau kebutuhan pelanggan.
2. *Price* (harga), mewakili nilai dari produk dan harga dan pelanggan harus menerima untuk mendapatkan produk tersebut. Pelanggan menentukan nilai dari suatu produk dengan menyeimbangkan manfaat yang diharapkan dari pembelian produk tersebut terhadap harga yang diharapkan dari produk. Jika manfaat yang diakibatkan oleh suatu produk melebihi harga yang tercakup pada produk, maka pelanggan percaya bahwa produk tersebut mempunyai nilai.

3. *Place* (tempat), mewakili alur distribusi di mana pelanggan dapat memperoleh suatu produk.
4. *Promotion* (promosi), melibatkan penggunaan teknik untuk mengomunikasikan kesan dan pesan tentang suatu produk tersebut (parks dkk., 1998).

Menurut Pitts and Stotlar (1996) didalam mengembangkan suatu rencana pemasaran olahraga ada 10 langkah proses yang diekspresikan sebagai 10 P, yaitu:

- i. *Purpose* (tujuan)
- ii. *Product* (product)
- iii. *Project market* (pangsa pasar)
- iv. *Position* (posisi)
- v. *Pick players* (pemilihan pemain)
- vi. *Package* (paket)
- vii. *Price* (harga)
- viii. *Promotion* (promosi)
- ix. *Place* (tempat)
- x. *Promise* (janji).

Indonesia yang memiliki potensi luar biasa dalam industri olahraga seharusnya dapat dimaksimalkan potensi tersebut dengan menggunakan strategi-strategi pemasaran produk industri olahraga. Istilah pemasaran olahraga di Indonesia akhir-akhir ini mulai banyak terdengar, khususnya untuk beberapa cabang olahraga yang populer di masyarakat Indonesia.

C. SEJARAH PEMASARAN OLAHRAGA

Sejarah pemasaran olahraga sangat sedikit sekali dilakukan pada masa lalu, berbeda dengan saat ini dimana kegiatan pemasaran

olahraga hampir diterapkan pada produk baik berupa barang maupun jasa seperti pertandingan olahraga baik nasional, regional maupun internasional. Sama halnya dengan industri olahraga yang menurut sejarah dikatakan bahwa olahraga memasuki masa industri ketika Olimpiade Los Angeles tahun 1984, maka kegiatan pemasaran dalam olahraga juga dirintis pada saat Panitia Penyelenggara Olimpiade Los Angeles 1984, yang saat itu diketuai oleh Peter Ueberroth. Dalam sejarah Olimpiade musim panas pembiayaan selalu didukung oleh Pemerintah masing-masing negara yang menjadi tuan rumah pada saat itu. Pertama kalinya pada tahun 1984 dari pihak panitia tidak meminta dukungan pemerintah namun Olimpiade 1984 dikelola sendiri secara bisnis yang pada akhirnya memperoleh keuntungan berjuta-juta dolar dan mengakibatkan adanya pertumbuhan ekonomi di Negara Amerika Serikat.

Di Indonesia sendiri kegiatan pemasaran olahraga dilakukan PSSI dalam rangka kompetisi LIGA yang dimulai pada tahun 1980, yang terakhir pada tahun 2002 dinamakan LIGA Bank Mandiri. Sedangkan, untuk bola basket pertama kali kegiatan marketing olahraga pada tahun 1982 ketika kompetisi bola basket utama yang disingkat KOBATAMA. Sampai saat ini kegiatan pemasaran olahraga di Cabang Olahraga Basket merupakan yang terbaik di negeri ini mulai dari KOBATAMA, IBL dan sekarang NBL. Langkah bola basket pada tahun 1982, diikuti oleh PB PBVSI dengan kompetisi LIGAPRO Bola Voli yang diberikan pada marketing agency PT M-LING, dan sampai saat ini PB PBVSI dengan Livoli dan Proliga-nya tetap menggunakan kegiatan pemasaran olahraga. Kegiatan pemasaran olahraga tersebut kemudian diikuti oleh cabang-cabang olahraga lainnya meskipun belum sebesar sepakbola, basket dan bola voli.

Saat ini kegiatan pemasaran olahraga di Indonesia sudah berkembang, Indonesia telah mengikuti cabang-cabang olahraga Internasional, misalnya: cabang olahraga sepeda Tour De Singkarak yang menerapkan konsep wisata dan olahraga, atau basket dengan NBL dan WNBL yang semakin menakjubkan, bola voli dengan Proliga dan Livolinya, ataupun kegiatan olahraga event internasional seperti Indonesia Super Series Premier yang telah menyihir masyarakat dunia dan mendapat pengakuan dari BWF sebagai event Bulu Tangkis terbaik.

Di Indonesia telah memproduksi banyak barang yang memiliki kualitas baik, sebagai contoh merk LEAGUE dari yang telah membuat inovasi dengan menciptakan alat olahraga, sepatu olahraga, dan pakaian olahraga. Sehingga, kegiatan pemasaran olahraga sudah merupakan sebuah keharusan bagi mereka yang bergerak di bidang industri olahraga. Hal ini, merupakan peranan yang sangat penting untuk menarik konsumen agar mau membeli atau bisa dikatakan sebagai strategi dalam pengumpulan dana event olahraga internasional.

D. PROSES PERENCANAAN PEMASARAN

Seorang ahli manajemen pemasaran, Kotler (1976) mengidentifikasi proses perencanaan pemasaran sebagai urutan yang sentral dalam pemasaran sebagai urutan yang sentral dari pemasaran yang efektif. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa pemasaran olahraga sangat terkait dengan unsur-unsur yang terkenal dengan sebutan *marketing mix*, yaitu *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat, atau sebutan lain dari distribusi) dan *promotion* (promosi). Pemasaran yang diaplikasikan pada olahraga ditunjukkan untuk bagian yang

penting dalam suatu urutan di mana tampak dalam suatu proses perencanaan pemasaran sebagai berikut.

1. Pasar

Analisis pemasaran harus dimulai secara alamiah dengan mempertimbangkan tempat penjualan produk maupun servis, lebih khusus lagi suatu evaluasi dari struktur pasar, dan kebutuhan dari pelanggan yang potensial. Langkah pertama untuk pelaku pemasaran adalah menciptakan suatu gagasan tentang konsep produk atau program atau posisi produk yang unik itu.

2. Konsep produk atau posisi

Dalam mendefinisikan konsep produk bahwa pendekatan optimal akan mengidentifikasi suatu definisi yang ketat dari segmen pasar di mana suatu produk yang sangat spesifik ditargetkan.

3. Pelanggan Olahraga

E. KOMITE OLIMPIADE INTERNASIONAL (IOC) DAN KOMISI PEMASARAN OLAHRAGA

1. Komisi Pemasaran Olahraga IOC

Ketika gerakan olimpiade tumbuh dan berkembang, pengalaman mengumpulkan dana sangat menantang. Pada tahun 1980 langkah-langkah telah diambil sebagai berikut.

- a. Mengembangkan suatu program yang akan menjamin keuangan untuk kepentingan gerakan olympic.
- b. Membuat variasi sumber-sumber dana, sebagaimana diketahui sebelum tahun 1988, hampir 80 % pendanaan didapat dari biaya hak penyiaran televisi dari Amerika Serikat.

- c. Menyusun pembagian dana secara seimbang bagi NOC (*National Olympic Committee*), OCOG (*Organizing Committee Olympic Games*), IF (*International Federation*), dan IOC (*International Committee Olympic*), untuk memfasilitasi keuangan mereka yang independen.
- d. Membatasi komersialisasi yang tidak terkontrol namun berpotensi dari olympic, dengan jalan mengurangi jumlah ke-mitraan komersil dan mengawasi penggunaan simbol-simbol olympic.

IOC selaku pemilik dari olympic games dan simbol-simbol olympic, bertanggung jawab akan pengarahan yang menyeluruh dan manajemen dari program pemasaran olimpiade. Departemen pe-masaran IOC melaksanakan saran yang telah disetujui oleh sumber baru dari komisi keuangan. Departemen ini adalah tangan yang fungsional dari usaha pemasaran dan bekerja langsung dengan mitra, penyiaran TV dan radio, NOC, dan panitia penyelenggara olimpiade untuk:

- a. Mengembangkan program baru seperti TOP (*The Olympic Program*) program sponsor, pengaturan penyuplai dan program-program lisensi.
- b. Membantu membuat kesepakatan untuk hak penyerian olympic games dan mengembangkan kontrak yang cocok dengan kebijakan penyiaran IOC tentang pertandingan yang disiarkan oleh televisi yang memiliki akses sebanyak mungkin pada penonton di seluruh dunia.
- c. Membantu OCOG (*Organizing Committee of the Olympic Games*) untuk mengembangkan program pemasaran sesuai dengan rencana menyeluruh dari IOC yang telah disetujui oleh IOC session.

- d. Memberikan pendidikan pada National Olympic (Komite Olimpiade Nasional kalau di Indonesia disebut KONI) tentang pemasarannya dan bagaimana mengembangkan program lokal.

2. Sponsor yang mempunyai lingkup dunia dan gerakan olympic

Pembiayaan mitra bisnis olympic, pengalaman, produk dan teknologi, memberikan support langsung pada panitia penyelenggara olimpiade, Komite Olimpiade Nasional, Federasi Internasional, dan IOC. Kontribusi mereka dalam bentuk keterlibatannya dengan program TOP dan IOC:

a. Program TOP (*The Olympic Program*)

Untuk pertama kalinya dalam sejarah olimpiade, TOP (1985-1988) mengumpulkan *Olympic Family* (terdiri atas IOC, NOCs, *Organizing Committee*) pada meja perundingan dengan para pengusaha selaku sponsor yang potensial, adapun hasilnya dapat dicatat sebagai berikut:

- 1) TOP I (1985-1988) mengumpulkan sebanyak \$ 95 juta dan melibatkan 9 mitra dunia.
- 2) TOP II (1989-1992) mengumpulkan sebanyak \$ 175 juta dengan 12 mitra dunia.
- 3) TOP III (1993-1996) mengumpulkan \$ 350 juta dengan 10 mitra dunia.
- 4) TOP IV (1997-2000) menumpulkan kira-kira \$ 500 juta dengan 11 mitra dunia.
- 5) TOP V (2001-2004) mempunyai 10 sponsor di seluruh dunia dan diperkirakan mengumpulkan dana lebih dari 600 juta % (IOC, *Olympic solidarity*, 2001).

Mitra dari TOP termasuk:

- i. Coca-cola
- ii. IBM
- iii. Kodak
- iv. John Hancock (*mutual Life Insurance Company*)
- v. Mcdonald
- vi. Panasonic
- vii. Samsung
- viii. Sport Illustrated TIMES
- ix. UPS
- x. VISA
- xi. XEROX (IOC, Olympic Solidarty, tahun 2000)

b. Pembayaran hak penyiaran

Hak penyiaran televisi dalam Olympic Games dialokasikan dan dijual oleh IOC setelah berkonsultasi dengan OCOG (*Organizing Committee of the Olympic Games*). Televisi adalah media yang hampir seluruh dunia menontonya dan mempunyai pengalaman dengan *Olympic Games*. Untuk alasan ini, kebijaksanaannya penyiaran televisi IOC yang mendasar, seperti yang tercantum dalam piagam Olympic, adalah untuk menjamin bahwa penyiaran olimpiade tersedia bagi seluruh dunia.

c. Sponsorship, penjualan karcis, dan Lisensi

1) Sponsorship

Kontribusi mitra dan supplier yang meliputi seluruh dunia telah berlangsung jauh melebihi support keuangan, mitra dan perusahaan supplier menyediakan bantuan teknis dalam cakupan yang luas, pelayanan dan karyawan dengan teknologi mutakhir yang perbantukan kepada panitia

penyelenggara olimpiade, dan kepada atlet dari hampir semua Komite Olympiade Nasional.

2) Penjualan karcis

Kebijakan dasar penggunaan karcis dikembangkan oleh panitia penyelenggara Olympiade. IOC dengan kontrak sari kota tuan rumah olimpiade mensyaratkan bahwa panitia penyelenggara menetapkan harga karcis secara wajar agar menjamin penonton olimpiade dapat disediakan bagi semua orang.

3) Lisensi

Perusaan pemegang lisensi adalah pencipta cinderamata olimpiade yang memfokuskan pada penyelenggaraan olimpiade dan pada regu nasional. Pemegang lisensi membayar suatu presentasi keuntungan kepada IOC, NOC, atau kepada panitia penyelenggara untuk hak menggunakan emblem bagi barang dagangan. Pada masa lalu program lisensi IOC difokuskan pada penertiban buku dan video kenangan olimpiade. Belakangan ini, IOC memusatkan perhatian pada pengembangan program pemberian lisensi jangka panjang yang mengikutsertakan masyarakat umum dalam olimpiade.

BAB IX

KOMUNIKASI OLAHRAGA

A. PENGERTIAN KOMUNIKASI

Komunikasi adalah suatu sumber dan perluasan dari imajinasi dalam bentuk yang dapat dipelajari dan di bagi bersama. Dalam kebudayaan manusia, dan dalam tingkah laku dari kehidupan manusia dan masyarakat, komunikasi memainkan bagian yang sangat penting dan sangat kompleks. Menurut Agus M. Hardjana (2003: 16) secara etimologis komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu *cum*, sebuah kata depan yang artinya dengan, atau bersama dengan, dan kata umus, sebuah kata bilangan yang berarti satu. Dua kata tersebut membentuk kata benda *communio*, yang dalam bahasa Inggris disebut *communion*, yang mempunyai makna kebersamaan, persatuan, persekutuan, gabungan, pergaulan, atau hubungan. Karena untuk ber-*communion* diperlukan adanya usaha dan kerja, maka kata *communion* dibuat kata kerja *communicare* yang berarti membagi sesuatu dengan seseorang, tukar menukar, membicarakan sesuatu dengan orang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, atau berteman. Dengan demikian, komunikasi mempunyai makna pemberitahuan, pembicaraan, sudut pandang ini, kesuksesan komunikasi tergantung kepada desain pesan atau informasi dan cara penyampaiannya. Menurut konsep ini pengirim dan penerima pesan tidak menjadi

komponen yang menentukan percakapan, pertukaran pikiran atau hubungan.

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi akan berjalan dengan baik apabila lingkungan sekitarnya timbul saling pengertian, yaitu apabila kedua belah pihak antara pengirim dan penerima pesan dapat memahaminya (Widjaja, 2000: 15). Menurut Effendy (2003: 60) menjelaskan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian kesan dalam bentuk lambang yang bermakna sebagai panduan pikiran serta perasaan berupa ide, informasi, perasaan, harapan, imbauan, kepercayaan, dan sebagainya yang dilakukan oleh orang-orang tidak langsung melalui media dan tujuan seseorang kepada orang lain secara tatap muka maupun mengubah sikap, pandangan, dan perilaku.

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi pada adalah sebagai berikut: komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses penyampaian informasi. Dilihat dari komunikasi adalah proses penyampaian gagasan dari seseorang kepada orang lain. Pengirim pesan atau komunikator memiliki peran yang paling menentukan dalam keberhasilan komunikasi, sedangkan komunikan atau penerima pesan hanya sebagai objek yang pasif. Komunikasi diartikan sebagai proses penciptaan arti terhadap gagasan atau ide yang disampaikan.

Pemahaman ini menempatkan tiga komponen yaitu pengirim, pesan, dan penerima pesan pada posisi yang seimbang. Proses ini menuntut adanya proses *encoding* oleh pengirim dan *decoding* oleh penerima, sehingga informasi dapat bermakna.

Semua komunikasi satu arah mengikuti proses dasar yang sama. Sebagai langkah pertama, satu orang memutuskan untuk mengirim

pesan ke yang lain. Kemudian diterjemahkan pengirim (*encode*) pikiran ke dalam pesan. Sebagai langkah ketiga, pesan tersebut disalurkan (biasanya dianggap kata yang diucapkan tapi kadang-kadang melalui cara-cara nonverbal, seperti bahasa isyarat) ke penerima. Selanjutnya, penerima berpikir tentang pesan dan merespon secara internal, dengan menjadi tertarik, semakin marah, atau merasa lega.

Komunikasi tentu dapat berjalan dengan baik apabila terdapat kesepahaman antara komunikator atau penyampai pesan dengan komunikan atau penerima pesan. Di bawah ini faktor-faktor penunjang dalam komunikasi adalah:

- a. Menarik perhatian,
- b. Mudah dimengerti,
- c. Penggunaan Intonasi,
- d. Kecakapan nonverbal,
- e. Kecakapan mendengar,
- f. Kredibilitas (pengetahuan, penampilan, empati), dan
- g. Membangkitkan kebutuhan pribadi komunikan,

Komunikasi adalah suatu rantai kejadian dimana hubungan yang signifikan adalah *message*. Dalam tingkah laku manusia dan masyarakat, komunikasi memainkan bagian yang sangat penting dan kompleks. Sebelum komunikasi dapat berlangsung, suatu maksud, yang dinyatakan sebagai suatu pesan yang akan disampaikan sangat diperlukan. Urutan ini melewati suatu sumber (pengirim) dan penerima (*receiver*). Berlo (1960) mendeskripsikan empat kondisi yang memengaruhi *message*, yaitu: keterampilan, sikap, pengetahuan dan sistem sosial budaya. Komunikasi dalam organisasi dapat diklasifikasikan sebagai formal dan informal atau sebagai tertulis, lisan atau diam.

Kemampuan untuk berkomunikasi jelas merupakan kemampuan yang paling penting untuk mengelola suatu organisasi. Karena pertumbuhan dan keberhasilan organisasi banyak bergantung pada seberapa sistem komunikasinya bekerja. Komunikasi yang efektif adalah sebuah kemampuan yang dapat dipelajari oleh tiap orang. Dalam kebudayaan manusia, tingkah laku dari kehidupan manusia dan masyarakat komunikasi memainkan bagian yang sangat penting dan sangat kompleks. Barnard dalam teori organisasi yang mendalam, komunikasi tempat yang sentral, oleh karena struktur, keluasan, dan lingkup dari organisasi hampir sebagian besar ditentukan oleh teknik berkomunikasi.

B. TUJUAN KOMUNIKASI

Menurut Riant Nugroho (2004: 72) tujuan komunikasi adalah menciptakan pemahaman bersama atau mengubah persepsi, bahkan perilaku. Komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi atau pesan saja, tetapi komunikasi dilakukan seorang dengan pihak lainnya dalam upaya membentuk suatu makna serta mengemban harapan-harapannya (Rosadi Ruslan, 2003: 83). Dengan demikian komunikasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan betapa efektifnya orang-orang bekerja sama dan mengoordinasikan usaha-usaha untuk mencapai tujuan. Menurut (Widjaja, 2000: 66-67) tujuan komunikasi adalah sebagai berikut:

1. Supaya pesan yang disampaikan dapat mengerti, sebagai komunikator harus menjelaskan kepada komunikan (penerima) dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga komunikan dapat mengerti dan mengakui apa yang dimaksud dari komunikator.

2. Memahami orang lain. Sebagai komunikator harus mengerti benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkan ke-mauannya.
3. Supaya gagasan dapat diterima orang lain. Berusaha agar gagasan yang disampaikan dapat diterima orang lain dengan pendekatan persuasif bukan memaksakan kehendak.
4. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu, menggerakkan sesuatu itu dapat bermacam-macam, mungkin berupa kegiatan. Kegiatan dimaksud di sini adalah kegiatan yang lebih banyak mendorong, namun yang penting harus diingat adalah bagaimana cara yang baik untuk melakukan.

C. FUNGSI KOMUNIKASI

Empat kategori fungsi komunikasi dalam kehidupan ini, antara lain:

1. Sebagai Komunikasi Sosial

Komunikasi sosial bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan, antara lain lewat komunikasi yang bersifat menghibur dan memupuk hubungan dengan orang lain. Melalui komunikasi dengan orang lain kita belajar bukan saja mengenai siapa kita, namun bagaimana kita merasakan siapa kita. Orang menunjukkan dirinya eksis melalui komunikasi. Fungsi komunikasi sebagai eksistensi diri misal ditunjukkan oleh seorang pelatih dan instruktur yang menjelaskan mengenai prinsip latihan untuk meyakinkan atletnya, sehingga terjadi hubungan sosial melalui komunikasi. Komunikasi juga sangat dibutuhkan oleh pelatih pada saat proses latihan, dalam memberikan contoh dan masukan kepada atletnya.

2. Sebagai Komunikasi Ekspresif

Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi) kita. Perasaan-perasaan tersebut terutama dikomunikasikan melalui pesan-pesan nonverbal. Perasaan peduli, sayang, simpati gembira sedih, takut dapat disampaikan lewat kata-kata, namun bisa disampaikan lebih ekspresif lewat perilaku nonverbal. Misalnya pelatih menunjukkan rasa bangga pada prestasi atletnya dengan mengacungkan jempol.

3. Sebagai Komunikasi Ritual

Komunikasi ritual terlihat pada suatu komunitas yang melakukan upacara-upacara, lebih jelasnya berkomunikasi dengan Tuhan sebagai pencipta alam semesta melalui upacara keagamaan. Dalam upacara tersebut orang-orang biasanya mengucapkan kata-kata atau perilaku-perilaku simbolik. Komunikasi ini bisa kita lakukan dalam aktivitas sebelum melakukan latihan atau sebelum pertandingan, agar di beri keselamatan. Komunikasi melalui doa memberikan motivasi kepada atlet dalam menghadapi pertandingan, sehingga atlet akan percaya diri dalam bertanding.

4. Sebagai Komunikasi Instrumen (Alat)

Sebagai instrumen komunikasi tidak saja digunakan untuk menciptakan dan membangun hubungan namun juga untuk menghancurkan hubungan tersebut. Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum yaitu menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap, menggerakkan tindakan, dan juga menghibur orang. Komunikasi berfungsi sebagai instrumen untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi dan pekerjaan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Fungsi komunikasi dalam setiap sistem sosial menurut Widjaja (2000: 64-66) adalah sebagai berikut:

- a. Informasi, pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, penyebaran berita, data, gambar, fakta, pesan, opini, dan komentar yang dibutuhkan agar dapat mengerti dan bereaksi secara jelas terhadap kondisi lingkungan dan orang lain agar dapat mengambil keputusan yang tepat.
- b. Sosialisasi, penyediaan, sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif sehingga ia sadar akan fungsi sosialnya dan dapat aktif di masyarakat.
- c. Motivasi, menjelaskan tujuan setiap masyarakat jangka pendek maupun jangka panjang, mendorong orang menentukan pilihan dan keinginannya, mendorong kegiatan individu dan kelompok berdasarkan tujuan bersama yang akan dikejar.
- d. Perdebatan dan diskusi, menyediakan saling tukar menukar fakta yang diperlukan untuk memungkinkan persetujuan atau menyelesaikan perbedaan pendapat mengenai masalah publik, menyediakan bukti-bukti relevan yang diperlukan untuk kepentingan umum agar masyarakat lebih melibatkan diri dengan masalah yang menyangkut kepentingan bersama.
- e. Pendidikan, pengalihan ilmu pengetahuan dapat mendorong perkembangan intelektual, pembentukan watak, serta membentuk keterampilan dan kemahiran yang diperlukan pada semua bidang kehidupan.
- f. Memajukan kehidupan, menyebarkan hasil kebudayaan dan seni dengan maksud melestarikan warisan masa lalu, mengembangkan kebudayaan dengan memperluas horizon

- seseorang, serta membangun imajinasi dan mendorong kreativitas dan kebutuhan estetikanya.
- g. Hiburan, penyebarluasan sinyal, simbol, suara dan imajinasi dari drama, tari, kesenian, musik, olahraga, kesenangan kelompok dan individu.
 - h. Intregasi, menyediakan bagi bangsa, kelompok dan individu kesempatan untuk memperoleh berbagai pesan yang diperlukan agar dapat saling kenal dan mengerti serta menghargai kondisi pandangan dan keinginan orang lain.

D. MODEL PROSES KOMUNIKASI

Urutan komunikasi melewati suatu sumber (pengirim) dan penerima (*receiver*). Pesan tersebut diberikan sandi atau "*encoded*" dan melewati jalan beberapa media (channel) kepada penerima (*receiver*), yang menerjemahkan, (*decodes*) pesan yang di gagas oleh pengirim (sender). Hasilnya suatu pemindahan arti dari seseorang kepada orang lain. Model ini dibentuk oleh tujuh bagian ialah:

- 1) Sumber komunikasi, atau disebut komunikator
- 2) Encoding
- 3) Pesan
- 4) Medium atau media (channel)
- 5) Decoding
- 6) Penerima, atau disebut sebagai komunikan, dan
- 7) Umpan balik (feed back)

Berlo (1960) mendeskripsikan empat kondisi yang memengaruhi message yang di "*encode*" kan yaitu: keterampilan, sikap, pengetahuan, dan sistem sosial budaya. *Message* dipengaruhi oleh kode atau kelompok dari simbol yang digunakan untuk mentransfer arti, isi

dari message itu sendiri dan keputusan bahwa sumber yang membuat dalam menyeleksi dan mengatur kedua codes dan isinya.

Proses utama dalam berkomunikasi yaitu SMRC (Source, Mesage, Channel, dan Receiver) lalu ditambah proses sekunder, yaitu Feedback, Efek, dan Lingkungan.

- a) *Source* (sumber), adalah seseorang yang memberikan pesan atau dalam komunikasi dapat di sebut komunikator. Sumber biasanya melibatkan individu, tapi dalam hal ini sumber juga melibatkan banyak individu. Misalnya dala organisasi, atau lembaga tertentu. Sumber juga sering dikatakan sebagai source, sender atau encoder.
- b) *Message* (pesan), adalah isi dari komunikasi yang memiliki nilai dan disampaikan oleh seseorang (komunikator). Pesan bersifat informatif, educatif, persuasif, menghibur dan juga bersifat propoganda. Pesan disampaikan melalui 2 cara yaitu verbal dan nonverbal. Bisa melalui tatap muka atau melalui media komunikasi.
- c) *Channel* (media dan saluran komunikasi), sebuah saluran komunikasi terdiri atas 3 bagian. Lisan, tertulis, dan elektronik. Media disini adalah sebuah alat untuk mengirimkan pesan tersebut. Secara personal (komunikasi interpersonal) maka media komunikasi yang digunakan adalah panca indera atau bisa memakai media telepon, telepon selular, telegram yang bersifat pribadi. Sedangkan, komunikasi yang bersifat massa (komunikasi massa) dapat menggunakan media cetak seperti koran, majalah, surat kabar dan media elektronika (TV, radio) dan internet.

- d) *Receiver* (penerima) yaitu orang atau kelompok orang yang bertugas sebagai penerima pesan atau bisa disebut sebagai komunikan.

E. JENIS-JENIS KOMUNIKASI

Komunikasi dapat dilakukan dengan beberapa cara:

1. **Komunikasi satu arah**

Adalah pemberian informasi atau pengarahan. Tanggapan balik yang segera tidak diminta atau diperlukan. Komunikasi dalam kategori ini meliputi pengumuman, penyampaian berita dan informasi program. Komunikasi satu arah harus dalam ungkapan-ungkapan yang sederhana, bahasa yang jelas dan dapat dipahami, dapat diterjemahkan dengan mudah, menarik bagi pembaca dan berhubungan langsung dengan hal yang ingin disampaikan. Kerugian komunikasi satu arah adalah tidak dapat mengetahui apakah informasi tersebut diterima atau diterjemahkan dengan cara yang diharapkan.

2. **Komunikasi dua arah**

Dalam komunikasi ini informasi diberikan dan tanggapan balik yang segera di minta atau diperlukan. Komunikasi dalam kategori ini meliputi kontak tatap muka, seperti pertemuan dan konferensi, dan laporan atau pengumuman tertulis yang meminta pendapat. Salah satu keuntungan dari komunikasi jenis ini adalah masalah-masalah kesalahpahaman dapat diatasi dengan cepat.

F. RUANG LINGKUP KOMUNIKASI

Beberapa bentuk pola komunikasi, yaitu sebagai berikut.

1. Komunikasi intrapersonal, yaitu komunikasi dengan diri sendiri. Dalam komunikasi ini hanya memerlukan unsur komunikator, yaitu dirinya sendiri, dan komunan juga dirinya sendiri. Karena sifatnya intrapersonal maka peluang yang ditangkap oleh komunan dari komunikator lebih besar dari komunikasi interpersonal, kelompok maupun massa meskipun sedang ada penyimpangan.
2. Komunikasi interpersonal, contohnya dua orang yang sedang berbicara per telepon atau dua orang yang sedang berdiskusi.
3. Komunikasi kelompok, bisa terjadi dialog antara kelompok, maupun perorangan dengan kelompok.
4. Komunikasi massa, bidang ini merupakan bidang yang lebih kompleks lagi. Ini melibatkan banyak hal mulai dari komunikator, komunikan, media massa, unsur proses menafsiran pesan, serta feedback yang kompleks karena melibatkan khalayak dalam jumlah besar. Komunikasi massa adalah pesan yang dikomunikasikan melalui media massa pada sejumlah besar orang.

G. METODE KOMUNIKASI

1. Tertulis

Metode ini merupakan hal yang paling efektif dan mudah dilaksanakan.

- Memorandum
- Surat
- Buletin
- E-mail
- Siaran pers

2. Presentasi visual

Komunikasi yang sangat efektif, namun membutuhkan sumber daya yang cukup.

- Poster
- Peragaan
- Slide
- Tv, video, film

3. Temu muka

Paling sering digunakan karena mudah mendapatkan feedback dan dapat memperjelas rincian yang dibutuhkan.

- Seminar, lokakarya, konferensi
- Rapat

H. HAMBATAN PADA KOMUNIKASI YANG EFEKTIF

Faktor-faktor yang menghambat komunikasi yang efektif, beberapa diantaranya ialah:

1. Fisik, seperti pengalihan perhatian;
2. Bahasa, (logat khusus, istilah-istilah teknis, kata-kata klise);
3. Kecemasan, ancaman, ketakutan, kecurigaan, ketidakpastian;
4. Permusuhan pribadi dan kebutuhan;
5. Malu dan perasaan tidak mampu;
6. Sikap merendahkan diri, menggurui, terlalu keras, tidak relevan;
7. Kesombongan, kebanggaan yang berlebihan;

Komunikasi adalah hal yang tidak asing lagi bagi kehidupan manusia sehari-hari. Komunikasi banyak dilakukan dengan banyak cara, baik secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu

pihak kepada pihak lain agar terjadi saling memengaruhi di antara keduanya. Pada umumnya, komunikasi dilakukan dengan menggunakan kata-kata (lisan) yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik badan (*body language*), menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, dan mengangkat bahu. Hampir semua manusia bisa berkomunikasi, tetapi manusia tidak tahu teori dasar dari apa yang dikomunikasikannya.

Komunikasi merupakan sarana untuk terjalinnya hubungan antar seseorang dengan orang lain, dengan adanya komunikasi maka terjadilah hubungan sosial, karena bahwa manusia itu adalah sebagai makhluk sosial, sehingga terjadinya interaksi yang timbal balik. Komunikasi pasti terjadi pada kegiatan olahraga, baik saat pembelajaran penjas maupun pelatihan cabang olahraga tertentu. Pembelajaran/pelatihan merupakan suatu proses komunikasi. Komunikasi dikatakan efektif apabila komunikasi yang terjadi menimbulkan arus informasi dua arah, yaitu dengan munculnya *feedback* dari pihak penerima pesan. Kualitas pembelajaran /pelatihan dipengaruhi oleh efektif tidaknya komunikasi yang terjadi di dalamnya. Komunikasi efektif dalam pembelajaran/pelatihan merupakan proses transformasi pesan berupa ilmu pengetahuan dan teknologi dari pendidik kepada peserta didik, dari pelatih kepada atlet, dimana peserta didik atau atlet mampu memahami maksud pesan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, sehingga menambah wawasan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menimbulkan perubahan tingkah laku menjadi lebih baik. Pengajar/pelatih yang baik adalah pihak yang paling bertanggungjawab terhadap berlangsungnya komunikasi yang efektif dalam pembelajaran/latihan sehingga sebagai pengajar

dituntut memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik agar menghasilkan proses pembelajaran yang efektif.

I. HAKIKAT KOMUNIKASI

Dari pengertian dan tujuan yang telah diuraikan, maka dapat dikemukakan hakikat makna dari suatu proses komunikasi.

1. Komunikasi adalah suatu proses komunikasi. Dikatakan suatu proses, karena komunikasi adalah kegiatan dinamis yang berlangsung secara berkesinambungan.
2. Komunikasi adalah sistem interaksi. Setiap komponen komunikasi memiliki tugas atau karakter yang berbeda, mulai dari komunikator, pesan sampai komunikan. Komponen-komponen tersebut saling mendukung sebuah proses transaksi yang dinamakan komunikasi.
3. Komunikasi hendak meraih tujuan tertentu. Setiap proses komunikasi selalu terkait dengan adanya tujuan tertentu. Seseorang berkomunikasi, tentu saja mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

J. BENTUK KOMUNIKASI

Bentuk komunikasi dapat diklasifikasikan menurut jumlah pihak yang terlibat dalam proses komunikasi, yaitu:

1. Komunikasi Intrapersonal (Intrapersonal communication), yaitu proses komunikasi yang terjadi dalam diri sendiri. Misalnya proses berpikir untuk memecahkan masalah pribadi.
2. Komunikasi Antarpersonal (Antarpersonal communication), yaitu komunikasi yang terjadi antara seseorang dengan orang lain, bisa berlangsung secara tatap muka (*face to face*) maupun dengan bantuan media.

3. Komunikasi Kelompok (*Group communication*), yaitu komunikasi yang berlangsung dalam suatu kelompok. Misalnya diskusi, seminar, sidang kelompok dan sebagainya.
4. Komunikasi Massa (*Massa communication*), yaitu komunikasi yang melibatkan banyak orang. Beberapa ahli mengatakan bahwa komunikasi massa adalah komunikasi melalui media massa. Contohnya: kampanye politik.

K. SIFAT KOMUNIKASI

Dilihat dari sifatnya, proses komunikasi dapat dibedakan menjadi :

1. Komunikasi tatap muka (*face to face communication*). Dalam hal ini pihak yang berkomunikasi saling bertemu dalam suatu tempat tertentu.
2. Komunikasi bermedia (*mediated communication*). Komunikasi dengan menggunakan bantuan media, seperti telepon, surat, radio, dan sebagainya.
3. Komunikasi verbal. Dalam hal ini pesan yang disampaikan atau dikirimkan berupa pesan verbal atau dalam bentuk ungkapan kalimat, baik secara lisan maupun tulisan. Pesan verbal harus dikirim dengan jelas dan diterima dan diinterpretasikan dengan benar. Pada intinya, harus memilih waktu dan tempat yang tepat untuk menyampaikan pesan verbal. Sayangnya, pelatih dan orang tua sering mengambil waktu yang paling pantas untuk menyampaikan komunikasi (misalnya tepat setelah pertandingan atau di depan tim). Kerusakan terjadi karena pesan akan dikirim tidak efektif, tidak diterima, atau disalah tafsirkan. Terkadang masalah terjadi antara pelatih dan atlet atau guru dan siswa yang kurang kepercayaan. Hal ini terjadi pada masalah transmisi pesan. Beberapa orang terlalu banyak bicara,

mengoceh tentang hal-hal yang melahirkan atau mengalihkan perhatian orang lain, sedangkan yang lain berbicara terlalu sedikit, tidak berkomunikasi informasi yang cukup.

4. Komunikasi nonverbal. Komunikasi ini bercirikan pesan yang disampaikan berupa pesan nonverbal atau bahasa isyarat, baik isyarat badaniah (*gestural*) maupun isyarat gambar (*pictoral*). Orang seringkali tidak menyadari banyak isyarat nonverbal yang digunakan dalam berkomunikasi. Bahkan, estimasi dari berbagai peneliti menunjukkan bahwa sekitar 50% sampai 70% dari informasi nonverbal (Burke, 2005). Oleh karena itu, semua lebih penting bahwa pelatih, atlet, dan para pemimpin latihan menjadi sangat jeli isyarat nonverbal sebagai sumber yang kaya informasi. Memahami berbagai jenis komunikasi nonverbal meningkatkan baik pengiriman dan penerimaan pesan. Sebanyak 50% sampai 70% dari komunikasi manusia adalah nonverbal (Yukelson, 1998). Pesan nonverbal cenderung berada di bawah kendali kesadaran, dan oleh sebab itu lebih sulit untuk menyembunyikan dari pesan verbal. Seseorang dapat memberikan perasaan bawah sadar dan sikap. Misalnya. tepat sebelum memulai kelas aerobik, pemimpin latihan meminta seorang wanita muda bagaimana perasaannya. Para perempuan muda mengangkat bahu, melihat ke bawah, mengerutkan kening, dan bergumam, “oh, baik”. Meskipun kata-katanya mengatakan semuanya baik-baik saja, pemimpin tahu sebaliknya dari pesan nonverbal yang disampaikan. Meskipun pesan nonverbal bisa menjadi kuat, sering sulit untuk menafsirkan secara akurat. Dengan demikian, harus berhati-hati dalam memberi mereka makna, dan harus mencoba untuk menilai benar konteksnya.

a. Penampilan fisik

Seringkali kesan pertama kami seseorang berasal dari penampilan fisik. Seperti seseorang yang gemuk, kurus, tampan, ceroboh, menarik, atau jelek. Misalnya, 20 tahun yang lalu seorang atlet laki-laki yang berjalan ke kantor pelatih mengenakan anting-anting kemungkinan dengan cepat dikawal keluar. Namun saat ini laki-laki memakai anting-anting dianggap hal yang lazim dan sebuah pesan yang berbeda disampaikan.

b. Postur

Bagaimana membawa diri dalam mengirim pesan, kiprah dan cara berjalan membawa pesan. Seseorang yang mengocok bersama dengan kepala tertunduk dan tangan di saku menyampaikan kesedihan, sedangkan langkah melenting menunjukkan rasa kontrol dan kepercayaan diri. Atlet sering mengenali frustrasi atau putus asa pada lawan dengan bagaimana Bergeraknya.

c. Gerak-gerak

Gerakan melipat tangan di dada biasanya menyatakan bahwa tidak terbuka kepada orang lain, sedangkan mengunci tangan di belakang kepala berkonotasi superioritas. Pelatih sering mengekspresikan diri melalui gerakan terkadang jika pelatih verbalisasi pikirannya kepada para pejabat, pelatih berisiko mendapatkan dilempar keluar dari permainan.

d. *Body position*

Posisi tubuh mengacu pada ruang pribadi antara individu dan posisi tubuh individu terhadap orang lain. Posisi tubuh benar-benar sebuah aspek lainnya, yang merupakan studi

tentang bagaimana orang berkomunikasi dengan cara individu menggunakan ruang. Contoh bahasa posisi tubuh adalah pelatih yang mengelilingi dirinya dengan pemain awal, bukan dengan cadangan. Banyak pelatih berdiri di samping pemain awal, bukan berarti pilih kasih. John Thompson, mantan pelatih basket untuk Georgetown Universitas, membuat suatu kebiasaan untuk duduk bukan diantara cadangan untuk membuat mereka merasa seperti anggota terhormat dari tim.

e. Menyentuh

Menyentuh adalah bentuk lain yang kuat dari komunikasi nonverbal yang dapat digunakan untuk menenangkan seseorang atau untuk mengungkapkan kasih sayang atau perasaan lainnya, tergantung pada situasi. Kami telah menjadi lebih bebas dalam beberapa tahun terakhir dengan penggunaan menyentuh dalam olahraga, termasuk lebih merangkul antara laki-laki tahun lalu diterima secara sosial. Namun, dengan meningkatnya kepekaan mengenai isu pelecehan seksual, pelatih dan guru harus berhati-hati dalam penggunaan sentuhan. Anda harus memastikan bahwa menyentuh yang tepat dan disambut oleh atlet atau siswa. Menyentuh harus dibatasi pada tempat-tempat umum untuk meminimalkan salah tafsir makna dari menyentuh.

f. Ekspresi wajah

Wajah adalah bagian paling ekspresif dari tubuh. Kontak mata sangat penting dalam mengomunikasikan perasaan. Mendapatkan kontak mata biasanya berarti bahwa pendengar pesan yang disampaikan. Ketika orang merasa tidak

nyaman atau malu, mereka cenderung menghindari kontak mata langsung dan berpaling. Senyum adalah jembatan yang universal di seluruh hambatan bahasa dan salah satu cara yang paling efisien untuk berkomunikasi. Senyum dan ekspresi wajah lainnya berdua bisa mengundang komunikasi verbal dan memperoleh umpan balik tentang seberapa efektif komunikasi yang telah berlangsung.

L. UNSUR-UNSUR KOMUNIKASI

Menurut Fajar Marhaeni (2009: 58-59) ruang lingkup ilmu komunikasi berdasarkan komponennya terdiri atas:

1. Komunikator (*Communicator, Sender, Source*)

Dasar yang digunakan dalam penyampaian pesan dan digunakan dalam rangka memperkuat pesan itu sendiri. Sumber dapat berupa orang, lembaga, buku, dan dokumen, ataupun sejenisnya. Orang yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang. Dalam komunikasi setiap orang atau kelompok dapat menyampaikan pesan-pesan komunikasi itu sebagai suatu proses dimana komunikator dapat menjadi komunikan dan sebaliknya komunikan dapat menjadi komunikator. Syarat-syarat komunikator yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Pengetahuan luas,
- b. Kepribadian baik,
- c. Jujur dan ikhlas,
- d. Keberanian moral kaya perbendaharaan kata,
- e. Kecerdasan menguasai tema,
- f. Mengenal pribadi komunikan,
- g. Percaya diri,

- h. Sikap menarik, dan
- i. Bertanggung jawab

2. Pesan (*Message*)

Pesan merupakan seperangkat lambang bermakna dari apa yang disampaikan oleh komunikator. Pesan ini mempunyai inti pesan (tema) yang sebenarnya menjadi pengarah di dalam usaha mencoba mengubah sikap dan tingkah laku komunikan. Penyampaian pesan dapat dilakukan secara verbal yakni menggunakan alat, isyarat, simbol, gambar, atau warna untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*) dari komunikan.

3. Channel atau Saluran

Saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikator ke komunikan.

4. Komunikan

Komunikan adalah pihak penerima pesan, sering dikenal dengan sebutan receiver, audience, atau sasaran. Tugas seorang komunikan tidak hanya menerima pesan, tetapi juga menganalisis, menafsirkan, sehingga dapat memahami makna pesan tersebut.

Keterampilan mendengar/menerima pesan yang efektif di antaranya:

- a. Memahami pembicaraan.
- b. Mendengar aktif mendorong person untuk bercerita seperti realita sebenarnya.
- c. Memperjelas percakapan antara komunikator dan komunikan.
- d. Mencegah pembuatan kesimpulan yang terburu-buru.

5. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik sangat berperan penting dalam komunikasi karena ia menentukan berlanjutnya atau berhentinya komunikasi, oleh

karena itu umpan balik bisa bersifat positif dan negatif. Secara umum umpan balik atau feedback terbagi ke dalam dua jenis yaitu intrinsik feedback dan ekstrinsik feedback. Intrinsik feedback atau umpan balik intrinsik berkaitan dengan penilaian terhadap dirinya sendiri, tentang sikap, aktivitas dan atau perilaku yang telah dilakukannya, serta tentang kemampuan yang telah ditunjukkannya. Misalnya dalam melaksanakan tugas gerak, apakah aktivitas yang dilakukan sudah sesuai dengan yang diinstruksikan guru, apakah sudah mampu menyelesaikan keseluruhan tugas gerak, apakah merasa nyaman dengan alat bantu yang digunakan, atau menilai bahwa rangkaian gerakan senam telah sesuai dengan urutan yang harus dilakukan.

Sedangkan, ekstrinsik feedback adalah umpan balik yang berasal dari luar dirinya. Misalnya koreksi dari guru olahraga atas gerakan yang sudah dilakukan, mendapat cemoohan dari teman karena salah memberikan umpan ketika bermain bola, atau dari lingkungan sekitar.

6. Gangguan (*Noise*)

Dalam proses komunikasi tidak selamanya berjalan lancar, tapi seringkali mengalami gangguan, baik yang bersifat teknis maupun semantik. Dalam proses komunikasi tidak selalu keenam komponen di atas itu muncul sekaligus. Prasyarat minimal agar komunikasi dapat terlaksana, yakni sekurang-kurangnya mesti melibatkan tiga komponen, yaitu komunikator, pesan, dan komunikan.

M. EFEK KOMUNIKASI

Efek komunikasi adalah hasil dari kegiatan komunikasi yang terjadi. Efek komunikasi dapat berupa emosi dan juga bukti fisik. Komunikasi menurut Rakhmad (2007: 219), mempunyai beberapa pengaruh

atau efek yang dapat menyangkut pengetahuan, mengubah sikap, dan menggerakkan perilaku kita diantaranya adalah:

1. Efek kognitif, yaitu efek yang menyangkut pengetahuan, pemahaman, penganalisaan, dan penyimpulan.
2. Efek afektif, yaitu efek yang menyangkut sikap persetujuan dan rasa suka.
3. Efek behaviorial, yaitu lanjutan dari efek dimana efek ini berarah pada perilaku individu dalam masyarakat.

Guru dan perilaku pelatih dalam meningkatkan komunikasi yang efektif. Penelitian telah menunjukkan bahwa sejumlah perilaku guru dan pelatih dapat memfasilitasi komunikasi. Perilaku ini meliputi:

1. Perilaku Mengonfirmasi

- a. Komunikasi menunjukkan dan apresiasi siswa atau pemain dalam menanggapi pertanyaan atau komentar.
- b. Komunikasi menunjukkan bahwa pelatih atau guru percaya bahwa siswa atau pemain bisa melakukannya dengan baik.
- c. Guru atau pelatih selalu mengecek pada pemahaman sebelum melanjutkan ke titik berikutnya.
- d. Komunikasi menunjukkan minat pada apakah mahasiswa atau pemain belajar.
- e. Umpan balik yang diberikan pada siswa atau kinerja pemain.

2. Perilaku Kejelasan

- a. Guru atau pelatih menggunakan contoh-contoh yang jelas dan relevan.
- b. Guru atau pelatih berhubungan contoh kembali ke konsep atau aturan.

- c. Guru atau pelatih menggunakan bahasa daripada bahasa abstrak.
- d. Guru atau pelatih tetap pada tugas dan tidak menyimpang dari pokok-pokok.
- e. Guru atau pelatih jelas menjelaskan tujuan untuk setiap tugas.

Ketika pelatih memberikan informasi kepada atlet yang akan memungkinkan mereka untuk mengambil tindakan untuk perubahan efek, maka cari sesuatu yang positif untuk mengatakan pertama kali dan kemudian memberikan informasi yang akan memungkinkan atlet untuk mempengaruhi perubahan perilaku atau tindakan.

Crookes (1991) bahwa pelatih harus:

1. Mengembangkan keterampilan komunikasi verbal dan non-verbal.
2. Pastikan bahwa pelatih memberikan umpan balik positif selama sesi pelatihan.
3. Berikan semua atlet dalam kelompok pelatihan mereka perhatian yang sama
4. Berkomunikasi sesuai dengan pemikiran atlet dan gaya belajar.
5. Pastikan bahwa pelatih tidak hanya berbicara dengan atlet tetapi banyak orang mendengarkan.

Peningkatan keterampilan komunikasi akan memungkinkan kedua atlet dan pelatih untuk mendapatkan lebih banyak dari hubungan pembinaan atlet. Komunikasi yang efektif berisi enam elemen (Crookes 1991):

1. Jelas, pastikan bahwa informasi yang disajikan jelas,
2. Ringkas dan singkat, tidak kehilangan pesan dengan menjadi panjang lebar,

3. Benar dan akurat, menghindari memberikan informasi yang menyesatkan,
4. Lengkap, berikan semua informasi dan bukan hanya bagian dari itu,
5. Sopan dan tidak mengancam, menghindari konflik,
6. Konstruktif, bersikaplah positif, jauh dari sikap kritis dan negatif, dan
7. Pedoman mengirim pesan.

Berikut ini adalah pedoman untuk mengirimkan pesan verbal dan nonverbal yang efektif (Martens, 1987b):

1. Langsung. Orang-orang yang menghindari berkomunikasi langsung berasumsi bahwa orang lain tahu apa yang diinginkan. Daripada mengekspresikan pesan secara langsung, dengan mengisyaratkan apa yang ada di pikirannya dan memberitahu orang ketiga, berharap pesan akan sampai ke penerima, yang dimaksud demikian adalah tidak langsung. Pesan langsung adalah berbicara langsung antara penyampaian pesan ke penerima pesan.
2. Pemilik pesan adalah diri sendiri. Gunakan “Aku” dan “saya” bukan “kita” atau “tim”. Apa yang dikatakan diri sendiri adalah apa yang dipercaya, dan menggunakan orang lain untuk mendukung apa yang dikatakan menyiratkan pengecut dalam mengekspresikan pesan diri sendiri.
3. Lengkap dan spesifik. Ketika memberikan pesan harus memahami apa yang dibutuhkan penerima. Memberikan pesan yang lengkap dan sedetailnya sehingga penerima memahami dan dapat menangkap informasi dari penyampai pesan.
4. Jelas dan konsisten. Hindari pesan ganda. “Aku benar-benar ingin bermain kamu, tapi saya tidak berpikir ini permainan yang

baik untuk kamu. Saya pikir kamu seorang atlet baik, tetapi kamu hanya harus bersabar.” Ini adalah contoh dari pesan penerimaan ganda dan penolakan mungkin penerima pesan bingung dan terluka. Pesan ganda mengirim makna kontradiktif, dan biasanya orang yang mengirim takut untuk berbicara secara langsung.

5. Menyatakan kebutuhan dan dengan perasaan yang jelas.
6. Memisahkan fakta dari opini. Menyatakan apa yang dilihat, didengar, dan tahu, dan kemudian jelas mengidentifikasi pendapat atau kesimpulan tentang fakta-fakta.
7. Fokus pada hal pada suatu waktu.
8. Menyampaikan pesan segera. Bila mengamati sesuatu yang mengganggu atau yang perlu diubah, jangan menunda mengirim pesan.
9. Pastikan pesan tidak mengandung agenda tersembunyi, yang berarti bahwa tujuan undang pesan tidak sama dengan tujuan yang nyata.
10. Jadilah mendukung. Jika pesan ingin didengarkan orang lain maka seharusnya tidak memberikan pesan dengan ancaman, sarkasme, perbandingan negatif, atau penilaian, akhirnya orang akan menghindari berkomunikasi atau hanya mendengarkan saja.
11. Bersikaplah konsisten dengan pesan nonverbal. Mungkin mengatakan pemain itu boleh saja membuat kesalahan, tapi gerakan tubuh dan ekspresi wajah bertentangan dengan kata-kata. Pesan yang bertentangan membingungkan orang dan menghalangi komunikasi masa depan.
12. Memperkuat dengan pengulangan. Ulangi poin kunci untuk memperkuat apa yang akan disampaikan. Namun, jangan terlalu

sering mengulang, karena hal ini menyebabkan orang lain untuk berhenti mendengarkan. Dapat memperkuat pesan dengan menggunakan saluran komunikasi tambahan menunjukkan gambar atau video bersama dengan menjelaskan keterampilan.

13. Membuat pesan sesuai dengan frame penerima acuan. Pesan dapat dipahami jauh dengan baik jika menyesuaikan dengan pengalaman orang dengan siapa berkomunikasi. Hal ini tidak pantas, misalnya, untuk menggunakan bahasa yang kompleks ketika berbicara kepada atlet muda karena tidak memiliki kosakata untuk memahami apa yang digunakan.
14. Carilah umpan balik bahwa pesan telah ditafsirkan secara akurat. Perhatikan sinyal verbal dan nonverbal bahwa orang kepada siapa berbicara dapat menerima pesan yang dimaksudkan. Jika tidak ada sinyal diberikan, mengajukan pertanyaan untuk meminta umpan balik.

N. KOMUNIKASI ANTARA ATLET DAN PELATIH

Hubungan antara pelatih dan atlet sangat penting dan harus baik jika ingin mencapai hasil yang sangat baik, yang tentu saja membutuhkan komunikasi. Tanpa kemampuan untuk mengomunikasikan hal yang diketahui dan apa yang pelatih ingin diajarkan kepada atlet akan menjadi dua hal yang berbeda atlet karena tidak akan mengerti atau memahami. Penting untuk memiliki komunikasi nonverbal yang baik. Nada dan kecepatan yang digunakan saat berbicara, postur dan gerakan tubuh, semua ini adalah komunikasi, dan ini adalah salah satu yang paling penting. Arti yang tepat dari kata-kata yang tepat diungkapkan oleh komponen nonverbal. Hal ini sangat penting dalam individu kompetisi, di mana pelatih dan atlet harus

bekerja sama sebagai tim, dan harus saling menghormati satu sama lain dan komunikasi yang baik.

Pelatih menjelaskan, berkomunikasi dengan atlet, tentang bagaimana dan apa yang harus dilakukan, menyarankan, membantu, sementara atlet harus mampu mengatakan padanya jika ada sesuatu yang tidak dipahami, apakah ada sesuatu yang tidak bisa lakukan, apakah sakit sedikit, dan sebagainya. Komunikasi nonverbal atau tingkah lakunya harus menjadi model peran untuk atlet. Jika perilaku pelatih dan ekspresi wajah menunjukkan tanda-tanda perhatian secara otomatis akan menyebabkan seperti respon di atlet. Atlet tidak dapat menunjukkan emosi seperti itu, pelatih adalah orang yang kata-katanya harus mengilhami dan mendorong atlet untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang lebih baik. Orang sering mendengar bahwa seorang atlet mengatakan bahwa untuk keberhasilannya pelatih yang berjasa, dan mereka sering sangat berterima kasih kepada pelatih untuk memotivasi dan mendukung atlet selama ini. Namun, saat ini masalah utama adalah bahwa kebanyakan pelatih tidak menyadari apa dan bagaimana untuk menjelaskan hal-hal untuk atlet mereka.

Seorang pelatih dapat memiliki ide yang sempurna dari apa yang diinginkan bahkan dari atletnya. Komunikasi yang buruk antara pelatih dan atlet dapat menyebabkan konsekuensi serius. Ini dapat memutuskan hasil pertandingan, itu dapat menyebabkan cedera dari atlet, dan jika para atlet dan pelatih tidak menghormati satu sama lain dan memiliki ide yang berbeda, dapat berarti bahwa atlet tidak akan berpartisipasi dalam beberapa peristiwa, dan akhirnya itu mengarah ke putus kerjasama. Pelatih bisa sangat aktif, bisa membuat banyak suara, berteriak, gelombang tangan, bersorak pada semua cara untuk membantu atlet tetapi sering lebih baik komuni-

kator yang diam-diam menonton kompetisi, berkonsentrasi pada setiap saat agar tidak kehilangan sesuatu yang dapat menjadi sangat penting.

Atlet adalah orang-orang yang sering melihat ke atas untuk pelatih mereka dan mereka tidak harus melihat setiap reaksi negatif, karena dapat menyebabkan penurunan kepercayaan diri, dan dengan demikian untuk hasil yang buruk. Sering selama kompetisi atlet memblokir semua suara sekitar lainnya, dan semua yang didengar kecuali pelatih dari atlet tersebut, karena pada saat itu pelatih adalah satu-satunya orang yang didengar dan yang atlet yakini karena pelatih adalah orang yang tahu, bagaimana bersaing, kelemahan, dan sisi kuat. Keyakinan seperti itu tidak dicapai selama satu malam dan tidak mungkin tanpa komunikasi yang baik. Namun, tidak hanya penting apa yang pelatih mengatakan atletnya, tetapi juga cara pelatih menafsirkannya. Artinya, bagaimana mendengar semua petunjuk ini, bagaimana menerima dan akhirnya bereaksi terhadapnya. Kata-kata pelatih dapat merangsang dan mendorong, tetapi jika atlet memahami kemudian salah, atlet dapat kehilangan kepercayaan dirinya karena kurangnya hasil yang diperoleh. Oleh karena itu penting untuk memiliki hubungan yang dikembangkan baik serta komunikasi yang baik antara pelatih dan atlet sehingga situasi semacam ini tidak akan terjadi. Tentu saja, pelatih tidak berkomunikasi hanya dengan atlet, hari ini ada masalah yang berkembang dari serangan terhadap wasit oleh pelatih, dengan verbal atau nonverbal, ketika atlet percaya bahwa atlet rusak oleh hakim. Itulah sebabnya kebijakan baru diperkenalkan, misalnya dalam sepak bola, di mana hakim dapat menghapus pelatih dari kursi pelatih. Ada hukuman karena menghina wasit, serta larangan menjaga tim tanpa pelatih di sejumlah tertentu pertandingan atau denda. Salah satu contoh

terbaik adalah Sir Alex Fergusson, salah satu pelatih terbesar dan terbaik yang pernah ada, yang sering dikenal berada dalam konflik dengan hakim dan sering menghina wasit sehingga sering dihukum. Dengan semacam hukuman pelatih mencoba untuk mencegah serangan pada hakim. Hal tersebut adalah contoh dari komunikasi yang buruk, yang saat ini sayangnya hal yang jauh lebih umum daripada komunikasi yang baik. Berikut cara untuk meningkatkan komunikasi atlet dan pelatih dalam tim.

1. Menjalinkan komunikasi efektif

Sebagai pelatih harus menetapkan dan membuka jalur komunikasi dengan atlet. Ajukan pertanyaan yang secara khusus menangani cedera, status hidrasi, dan pemulihan. Perhatikan baik pesan verbal dan nonverbal untuk berkomunikasi dengan atlet. Jika atlet terlihat lelah dan kurang usaha, mereka dapat mengirim pesan nonverbal penting tentang hidrasi dan status gizi atau kebutuhan mereka untuk istirahat tambahan.

2. Jadilah pendengar yang aktif

Dalam keterampilan mendengar, pemahaman atlet tentang apa yang dikatakan pelatih pasti berbeda-beda. Pelatih juga harus mendengarkan apa yang dikatakan dan diharapkan oleh atlet. Dengan demikian, tercipta komunikasi yang baik ketika pelatih mengetahui keinginan dan maksud atlet begitu juga sebaliknya.

3. Mendefinisikan peran

Pelatih harus memberikan rasa percaya diri atlet terhadap bagaimana peran atlet atau tugas atlet saat latihan maupun bertanding. Dengan mengakui peran masing-masing atlet memberikan kontribusi untuk tim, pelatih memberikan atlet rasa

layak dan prestasi. Pelatih harus menanamkan dalam setiap anggota tim, bahwa atlet dapat meningkatkan statusnya dengan kerja keras dan komitmen.

4. Tetapkan tujuan

Pelatih harus dapat mendorong atlet untuk menetapkan tujuan yang realistis dan berkomunikasi bagaimana untuk mencapainya. Diskusikan perbedaan antara individu dan tujuan tim. Seringkali mengorbankan tujuan pribadi untuk tujuan tim. Kemampuan untuk menetapkan tujuan dengan rasa tujuan adalah keterampilan hidup yang akan membantu pelatih di luar pertandingan.

5. Membangun rasa saling percaya

Hubungan positif yang dibangun adalah saling menghormati dan membangun kepercayaan. Atlet harus tahu bahwa mereka dapat bergantung pada pelatih untuk bersikap adil dan positif, bahkan dalam persaingan yang ketat, kritikan dari pengambilan keputusan, dengan meninggalkan kepribadian. Kritik harus konstruktif, positif, konsisten, dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Tidak ada satupun dari atlet akan meningkatkan kemampuannya ketika atlet dibuat merasa buruk oleh pelatih itu sendiri tentang keadaannya.

6. Berkomunikasi dengan pendekatan positif

Saat memberikan umpan balik yang konstruktif, berpikir yang baik, lebih baik, bagaimana. Baik dimulai dengan sesuatu yang mereka lakukan dengan benar. Lebih baik dengan memberikan umpan balik instruksional tentang cara untuk mendapatkan yang lebih baik. Bagaimana dapat memberikan pujian

setelah selesai latihan sehingga atlet ingin mendapatkan yang lebih baik.

7. Memberdayakan atlet

Dalam konteks lingkungan yang disiplin dan terstruktur, pelatih harus dapat memberdayakan atlet untuk membuat keputusan dan mengendalikan berbagai aspek dari permainan atau kompetisi. Benar-benar mengajarkan konsep dengan setiap atlet memahami bagaimana perannya. Kemudian, biaya atlet untuk melaksanakan latihan dan pertandingan ataupun hadiah dari pertandingan harus dikomunikasikan secara baik antara atlet dan pelatih. Tanggung jawab dan otoritas harus berjalan seiring. Hindari pembinaan takut kegagalan menjadi metode komunikasi pelatih dan mendorong pengambilan risiko sebagai bagian integral dari kompetisi.

8. Mengembangkan rencana komunikasi

Rencana peluang komunikasi seperti pelatih berencana untuk menyusun struktur permainan. Peluang untuk komunikasi dapat sederhana seperti mencari tahu atlet setelah latihan sulit dan bertanya apakah atlet memahami alasan untuk kritik yang diberikan. Atlet hanya dapat menerapkan pedoman pembinaan sejauh mereka memahami apa yang diinginkan dari mereka. Sebuah teknik yang sangat baik untuk mengembangkan jalur komunikasi adalah wawancara setelah berakhirnya kompetisi. Pelatih dapat melibatkan atlet dalam pertanyaan di lingkungan yang tenang sehingga atlet merasa tertarik dengan menjadi diri sendiri.

9. Gunakan komunikasi untuk meningkatkan kerja sama tim

Komunikasi yang efektif adalah jelas dan dapat dipahami. Komunikasi positif dari pelatih ke pelatih, pelatih ke atlet, dan atlet untuk atlet sangat penting dalam membangun konsep kerja tim. Semua anggota tim dan staf jelas akan memahami tujuan tim dan bekerja menuju pencapaian tujuan yang dinyatakan.

BAB X

KEPEMIMPINAN OLAHRAGA

A. DEFINISI KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan memengaruhi perilaku orang lain (IOC, Olympic Solidarity, 2000). Seorang pemimpin adalah seorang yang memberi motivasi, memberikan pengarahan/bimbingan, dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab kepada anggotanya. Banyak teori tentang timbulnya kepemimpinan, menurut Sondang P. Siagian kepemimpinan adalah suatu kegiatan memengaruhi orang lain agar melaksanakan pekerjaan bersama menuju tujuan tertentu. Selanjutnya, menurut Geogry Terry kepemimpinan adalah hubungan yang erat ada dalam diri orang atau pemimpin, memengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai keinginan pemimpin.

Pemimpin adalah suatu lakon/ peran dalam sistem tertentu, karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan pemimpin dan belum tentu mampu memimpin. Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Misalnya Peter F. Drucker (1996) yang berpendapat pemimpin dilahirkan atau pemimpin dibentuk, lebih jauh dinyatakan bahwa kepemimpinan

itu harus dipelajari dan dapat dipelajari (Drucker, 1996). Efektivitas kepemimpinan meliputi tiga faktor yang kompleks, yaitu:

1. Individu, kualitas individu yang memiliki pengaruh langsung atas keefektifan pemimpin adalah:
 - a. Usia dan pengalaman
 - b. Kemampuan teknik
 - c. Gaya
 - d. Posisi kendali di dalam organisasi
 - e. Kualitas pribadi
2. Kepengikutan
3. Kondisi dari lingkungan yang dekat

Para pemimpin dapat digolongkan dalam tipe-tipe kepemimpinan, yang meskipun dewasa ini telah jarang pemimpin yang betul-betul dapat dikelompokkan dalam tipe ini. Dewasa ini gaya kepemimpinan seseorang tidaklah bersifat fixed, yang berarti tidak akan berubah. Organisasi modern memerlukan kepemimpinan yang dapat membaca situasi dengan tepat kemudian memerlukan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Bany & Johnson (1975) mengatakan bahwa kepemimpinan tidak dimiliki oleh semua orang, karena hal ini merupakan bawaan sejak lahir. Seseorang yang memiliki kharisma, dan memiliki pola tingkah laku tertentu, yang dapat mengintegrasikan motif-motif anggotanya.

Kepemimpinan dapat dipelajari dalam kehidupan sehari-hari. Jadi pengalaman dan proses belajar yang terjadi dalam masyarakat akan menjadikan seseorang memiliki kepemimpinan, karena pengetahuan dan keterampilan memimpin itu dapat dipelajari dari pengalaman. Kedua pendapat tersebut dapat digabungkan, karena dengan memiliki pembawaan saja, kita tidak akan menjadi pemimpin

yang baik tanpa adanya pengalaman, karena pengalaman mengandung kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang dapat ditingkatkan melalui proses belajar. Selain itu, pengalaman saja tidak menjamin kualitas kepemimpinan, meskipun individu yang bersangkutan tidak memiliki bakat pembawaan sebagai pemimpin yang baik.

Sherif (1954) mengatakan bahwa seorang pemimpin adalah individu yang dalam situasi kebersamaan dapat berperan dan mempunyai status yang tinggi dalam kelompoknya. Pemimpin juga merupakan orang yang dapat memengaruhi orang lain dan menimbulkan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bany & Johnson (1975) juga mengatakan: "The individual in the group may follow his leadership or they may become alienated and comply, or they may follow only at certain time."

Pendapat lain juga diajukan oleh Sears, Peplau, dan Taylor (1991), mengatakan: "Group leaders are those who have the most impact on group behavior and beliefs. A task leader focuses on accomplishing group goal successfully. A social leader strive to maintain harmony and high morale."

Seorang pemimpin dalam menghadapi masalah yang kompleks dibutuhkan pengetahuan yang luas dari berbagai bidang, khususnya harus mengetahui bidang manajemen. Pemimpin harus menguasai cara-cara memengaruhi dan menggerakkan orang lain, sedang manajemen adalah penyelenggaraan kegiatan untuk mencapai tujuan, dengan menggerakkan sumber-sumber daya (manusia) dan sumber dana dan sarana efektif dan efisien.

- a. *Loyalty*, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.

- b. *Educate*, seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya.
- c. *Advice*, memberikan saran dan nasehat dari permasalahan yang ada.
- d. *Disipline*, seorang pemimpin memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya

B. SEBAB-SEBAB TIMBULNYA KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan itu harus dipelajari dan dapat dipelajari. Kepemimpinan tumbuh dan timbul secara alami di antara orang yang dihimpun untuk mencapai tujuan bersama.

1. Teori Genetitas

Menjadi seorang pemimpin yang baik dibutuhkan adanya bakat-bakat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir. Tanpa melalui pendidikan pun orang yang berbakat ini akan menjadi seorang pemimpin yang baik. Teori ini timbul karena adanya fakta di masyarakat tentang adanya pemimpin yang baik tanpa melalui pendidikan.

2. Teori Sosial

Menurut teori ini merupakan kebalikan dari teori genetitas. Menurut teori ini setiap orang dapat saja menjadi pemimpin yang baik asal saja kepada mereka sebelumnya diberi pendidikan dan pengalaman yang cukup. Teori ini muncul karena adanya kenyataan di masyarakat bahwa orang yang berhasil menjadi pemimpin yang baik itu adalah orang yang memperoleh pendidikan kepemimpinan dan pendidikan lainnya sebelumnya.

3. Teori Ekologis

Menurut teori ekologis untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil maka orang tersebut yang pertama saat dilahirkan mempunyai bakat kepemimpinan (kepemimpinan bakat sejak lahir). Kemudian bakat ini dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman, baru menurut teori ini seseorang bisa jadi pemimpin yang baik dan berhasil. Teori ini menggabungkan unsur-unsur yang baik dari kedua teori sebelumnya sehingga penganutnya makin bertambah banyak.

C. FUNGSI PEMIMPIN

1. Pemimpin sebagai Eksekutif (*Executive Leader*)

Fungsinya adalah menerjemahkan kebijaksanaan menjadi suatu kegiatan, dia memimpin dan mengawasi tindakan orang-orang yang menjadi bawahannya. Kemudian membuat keputusan-keputusan dan memerintahkannya untuk dilaksanakan. Kepemimpinan ini banyak ditemukan didalam masyarakat dan biasanya bersifat kepemerintahan, mulai dari pusat sampai ke daerah-daerah memerlukan fungsi tersebut.

2. Pemimpin sebagai penengah

Dalam masyarakat modern tanggung jawab keadilan terletak di tangan pemimpin dengan keahliannya yang khas dan ditunjuk secara khusus. Dalam bidang olahraga terdapat wasit yang mempunyai tugas sebagai penengah.

3. Pemimpin sebagai penganjur

Penganjur adalah sejenis pemimpin yang memberi inspirasi kepada orang lain. Seringkali ia merupakan orang yang pandai bergaul dan fasih berbicara.

4. Pemimpin sebagai ahli

Kepemimpinannya berdasarkan fakta dan hanya pada bidang dimana terdapat fakta. Pemimpin sebagai ahli dianalogikan sebagai instruktur atau sebagai seorang juru penerang, berada dalam posisi yang khusus dalam hubungannya dengan unit sosial dimana dia bekerja. Dosen, dokter, guru, pelatih dan sebagainya merupakan kategori yang mencapai dan memelihara pengaruhnya karena mereka mempunyai pengetahuan yang diberikan kepada orang lain.

D. SYARAT-SYARAT PEMIMPIN

Ada tiga hal penting dalam konsepsi kepemimpinan antara lain:

1. Kekuasaan

Kekuasaan adalah otorisasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk memengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu.

2. Kewibawaan

Kewibawaan merupakan unggulan, kelebihan, keutamaan, sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh padanya.

3. Kemampuan

Kemampuan adalah sumber daya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun sosial, yang melebihi dari anggota biasa. Stodgill yang dikutip James A Lee menyatakan pemimpin itu harus mempunyai kelebihan sebagai persyaratan, antara lain:

- a. Kepastian, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, kemampuan menilai.
- b. Prestasi, gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan dalam bidang tertentu,
- c. Tanggungjawab, berani, tekun, mandiri, kreatif, ulet, percaya diri, agresif.
- d. Partisipasi aktif, memiliki stabilitas tinggi, kooperatif, mampu bergaul.
- e. Status, kedudukan sosial ekonomi cukup tinggi dan tenar.

E. CIRI-CIRI PEMIMPIN YANG BAIK

Seorang pemimpin paling tidak harus memiliki tiga ciri, yaitu:

1. Penglihatan sosial

Artinya suatu kemampuan untuk melihat dan mengerti gejala-gejala yang timbul dalam masyarakat sehari-hari.

2. Kecakapan berfikir abstrak

Seorang pemimpin harus mempunyai otak yang cerdas, intelegensi yang tinggi. Jadi seorang pemimpin harus dapat menganalisis dan memutuskan adanya gejala yang terjadi dalam kelompoknya, sehingga bermanfaat dalam tujuan organisasi.

3. Keseimbangan emosi

Seorang pemimpin harus membuat suasana tenang dan senang. Maka seorang pemimpin harus mempunyai keseimbangan emosi.

F. TIPE KEPEMIMPINAN YANG DOMINAN

Dewasa ini gaya kepemimpinan seseorang tidaklah bersifat “*fixed*” yang berarti tidak akan berubah. Organisasi modern memerlukan

kepemimpinan yang dapat membaca situasi dengan tepat dan kemudian memerlukan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang di hadapi.

a. Tipe Otokratik

Seorang pemimpin yang memiliki tipe yang otokratis adalah seorang yang egois. Egoismenya yang besar mendorong untuk memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjolkan kemajuannya antara lain dalam bentuk:

1. Kecenderungan memperlakukan bawahan seperti alat atau mesin sehingga mengabaikan harkat dan martabatnya,
2. Berorientasi pada pelaksanaan tugas, dan kurang memerhatikan kebutuhan para bawahan,
3. Bawahan hampir tidak diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik dikatakan sebagai tipe pemimpin yang paling ideal dan paling disenangi dan didambakan. Pemimpin yang demokratik biasanya melihat peranannya sebagai koordinator dari integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Seorang pemimpin yang demokratik melihat bahwa dalam perbedaan-perbedaan yang merupakan kenyataan hidup harus terjamin kebersamaan.

c. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat dalam lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya pada masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang

paternalistik di lingkungan masyarakat mungkin sekali disebabkan oleh beberapa faktor, seperti:

- 1) Kuatnya ikatan primordial;
- 2) Sistem kekerabatan yang diperluas;
- 3) Kehidupan masyarakat yang komunalistik;
- 4) Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan masyarakat;
- 5) Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

d. Tipe Kharismatik

Ada ciri khusus pada kepemimpinan yang bertipe kharismatik, daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar jumlahnya. Dapat juga seorang pemimpin yang kharismatik menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratik.

e. Tipe Militeristik

Seorang pemimpin yang memiliki tipe militeristik adalah pemimpin yang umumnya memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Menggerakkan bawahan seringkali menggunakan perintah,
- 2) Menggerakkan bawahan umumnya bergantung pada pangkat dan jabatannya,
- 3) Senang pada acara formalitas yang berlebihan,
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan keras dari bawahan,
- 5) Biasanya sukar untuk dapat menerima kritik dari bawahannya,
- 6) Menyenangi upacara-upacara untuk berbagai keperluan.

Pemimpin adalah seorang yang membimbing atau mengarahkan individu, kelompok/group, tim, dan organisasi (Logman : 1987). Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi orang

untuk mengarahkan usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan tertentu (Gibson dan Hodgetts : 1986). Kemudian Forsyth (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses timbal balik/*reciprocal*, di mana individu diperbolehkan memengaruhi dan memotivasi yang lain untuk mempermudah pencapaian yang saling memuaskan kelompok dan tujuan individu.

Veithzal (2004: 64) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Sifat dan kepribadian seorang pelatih akan banyak turut menentukan keberhasilan atau tidak tugas dan pengabdianya. Kepribadian seorang pelatih tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinannya dalam melatih. Setiap pelatih mempunyai gaya kepemimpinan tersendiri, ini dikarenakan setiap pelatih mempunyai kepribadian yang berbeda dan strategi untuk mencapai tujuan yang berbeda pula. Gaya kepemimpinan ini akan tercermin dari cara pelatih membina dan melatih atletnya dalam meningkatkan prestasi.

Dalam dunia olahraga banyak pelatih yang sukses dalam memimpin dan membina atletnya dengan berbagai macam gaya kepemimpinannya. Menurut Nawawi dan Hadari (1995: 83), gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan yang mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal.

Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugasnya, tanpa campur tangan orang lain. Pemimpin menuntut pula agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan

keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan tidak perlu menghiraukan dan mencampuri tugas-tugas orang lain pemimpin berasumsi bahwa bilamana setiap anggota melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota. Keserasian hasil setiap anggota dengan tujuan bersama tidak dipersoalkan, karena yang penting bagi pemimpin setiap anggota sibuk melaksanakan tugasnya.

- 2) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama.

Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerja sama, dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, yang tidak dapat dilepaskan dari kebersamaan di dalam suatu unit atau organisasi sebagai satu kesatuan. Pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerja sama yang intensif, efektif, dan efisien, semua tugas dapat diselesaikan dengan maksimal dan kelompok atau organisasi akan berkembang dinamis. Perhatian pemimpin yang diarahkan pada usaha menciptakan kerjasama yang akrab, cenderung mengakibatkan perhatiannya pada pelaksanaan tugas dan hasilnya menjadi melemah dan berkurang.

- 3) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan kelompok atau organisasi.

Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya. Pemimpin memandang produk (hasil) yang dicapai merupakan ukuran prestasi kepemimpinannya. Cara mencapai

hasil dan apa yang dikerjakan untuk mencapai hasil yang kuantitas dan kualitasnya sesuai dengan keinginan pimpinan tidak perlu dipersoalkan. Siapa yang melaksanakan dan bagaimana tugas dilaksanakan berada di luar perhatian pemimpin, karena yang penting adalah hasilnya dan bukan prosesnya.

Menurut Ronald Lippit dan Ralph K. White yang dikutip oleh Miftah (1990: 68) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ada 3 (tiga) macam sebagai berikut:

1) **Gaya Otoriter**

Gaya kepemimpinan otoriter adalah kemampuan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pemimpin semata-mata. Menurut Sutarto (1991: 73) gaya kepemimpinan otoriter antara lain berciri:

- a) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan,
- b) Keputusan dibuat oleh pimpinan,
- c) Kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan,
- d) Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan ke bawahan,
- e) Pengawasan terhadap sikap tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat,
- f) Prakarsa harus datang dari pimpinan,
- g) Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat,
- h) Tugas-tugas dari bawahan diberikan secara instruktif,
- i) Lebih banyak kritik dari pada pujian,

- j) Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat,
- k) Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman,
- l) Kasar dalam bertindak,
- m) Kaku dalam bersikap,
- n) Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

Dapat diartikan bahwa gaya pemimpin otoriter adalah seorang pemimpin yang menganggap dirinya lebih dari orang lain dalam segala hal. Ia cenderung egois dan memaksa kehendak/ lebih senang memberikan perintah kepada bawahan tanpa menjelaskan langkah-langkah dan alasan-alasan yang nyata.

Secara khusus pelatih otoriter menurut Pate dan Clenaghan yang diterjemahkan Kasiyo (1993: 12-14):

- a) Menggunakan kekuasaan untuk mengendalikan orang lain.
- b) Memerintah yang lain dalam kelompok.
- c) Berusaha agar semuanya dikerjakan menurut keyakinannya.
- d) Bersikap tidak mengorbankan orang.
- e) Menghukum anggota yang mengabaikan atau menyimpang,
- f) Memutuskan pembagian kerja.
- g) Menentukan bagaimana pekerjaan seharusnya.
- h) Memutuskan kebenaran ide.

Kepemimpinan otoriter ini timbul atas keyakinan pimpinan bahwa fungsi dan perannya adalah memerintah, mengatur, dan mengawasi anggota kelompoknya. Pemimpin seperti ini merasa bahwa statusnya berbeda dan lebih tinggi dari kelompoknya. Selain itu, pemimpin lupa bahwa dirinya tidak

dapat berbuat banyak tanpa bantuan dan kerja sama dengan anggota kelompok organisasinya. Pemimpin tidak menyadari bahwa keberhasilan yang dicapai adalah berkat kesediaan, keikutsertaan, dan kesungguhan anggota-anggotanya dalam bekerja baik secara perorangan maupun dalam bentuk kerja sama dengan kata lain setiap anggota organisasi ikut berperan dan menentukan keberhasilan atau kegagalan pemimpin dalam mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

Keuntungan yang didapat dalam penerapan gaya kepemimpinan ini adalah kecepatan dan ketegasan dalam pembuatan keputusan, dan bertindak, sehingga untuk sementara mungkin produktivitasnya dapat naik. Meskipun demikian, penerapan gaya kepemimpinan otoriter dapat menimbulkan kerugian, antara lain suasana menjadi kaku, tegang, mencekam, menakutkan, sehingga berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan.

2) **Gaya Demokrasi**

Prinsip utama kepemimpinan demokrasi ialah mengikut sertakan semua orang di dalam proses penerapan dan penentuan strategi di dalam mencapai tujuan bersama dan setiap pengambilan keputusan selalu didasarkan musyawarah dan mufakat.

Gaya kepemimpinan ini menurut Sutarto (1991: 75-76) berciri sebagai berikut.

- a) Wewenang pemimpin tidak mutlak.
- b) Pemimpin bersedia melimpahkan sebagian wewenangnya kepada orang lain.
- c) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- d) Kebijakanaksanaan dibuat bersama pimpinan dan bawahan.

- e) Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan.
- f) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar.
- g) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
- h) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat.
- i) Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dan pada instruksi.
- j) Pujian dan kritik seimbang.
- k) Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan secara wajar.
- l) Pimpinan memerhatikan kesetiaan para bawahan secara wajar.
- m) Pimpinan memerhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.
- n) Terdapat suasana saling percaya, saling hormat, saling harga menghargai.
- o) Tanggungjawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi adalah tidak hanya demokratis di dalam pengangkatan pimpinan, tetapi juga dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Setiap anggota kelompok dan pemimpin juga berhak untuk memberi penghargaan, kritik, nasihat. Pemimpin demokratis tidak perlu berbeda dengan pimpinan otoriter dalam jumlah kekuasaan tapi berbeda dalam usaha. Pemimpin yang demokratis menimbulkan keterlibatan dan partisipasi

maksimum dari setiap anggota dalam aktivitas kelompok dan dalam penentuan tujuan kelompok dengan cara menyebarkan tanggungjawab, dukungan dan kekuatan hubungan antar personal untuk mengurangi ketegangan dan konflik antar kelompok dan untuk mencegah perkembangan struktur kelompok hierarkis dimana perbedaan hak dan status menonjol.

Sebaliknya, menurut Pate dan Clenaghan yang diterjemahkan Kasiyo (1993: 12 -19), pemimpin yang demokratis pada umumnya:

- a) Bersikap ramah, bersahabat.
- b) Membiarkan kelompok sebagai keseluruhan membuat rencana.
- c) Mengizinkan anggota-anggota kelompok untuk berinteraksi dengan yang lain tanpa ijin.
- d) Menerima saran-saran.
- e) Berbicara sedikit lebih banyak dari rata-rata versus anggota kelompok.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih objektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedangkan, kelemahan gaya ini antara lain: lamban, rasa tanggungjawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik (Sutarto, 1991: 77).

Gaya kepemimpinan bebas/ *laissez faire* adalah kemampuan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada

bawahan. Ciri-ciri kepemimpinan ini seperti yang ditulis oleh Sutarto (1991: 77-78) adalah sebagai berikut.

- a) Pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
- b) Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
- c) Kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
- d) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan.
- e) Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahan.
- f) Prakarsa selalu datang dari bawahan.
- g) Hampir tiada pengarahan dari pimpinan.
- h) Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok.
- i) Kepentingan pribadi lebih utama dari kepentingan kelompok.
- j) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul orang perorangan.

Sedangkan menurut Onang (1977: 43) kepemimpinan bebas/ *laissez faire* adalah kepemimpinan dimana pemimpin menyerahkan tujuan dan usaha-usaha yang akan dicapai, sepenuhnya kepada anggota-anggota kelompok. Pemimpin dalam menegakkan peranan kepemimpinannya hanya pasif saja. Dialah yang menyediakan bahan-bahan dan alat-alat untuk satu pekerjaan, tetapi inisiatif diserahkan kepada para anggota, jadi kepemimpinan bebas bawahan mendapat kebebasan seluas-luasnya dari pemimpin tidak ada atau tidak berfungsi kepemimpinan, tidak mengatur apa-apa, tidak mengadakan rapat, tidak membina diskusi, dan tidak mencoba mengatur dulu pihak-pihak bila bertentangan.

Penerapan kepemimpinan yang liberal ini dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing.

Dari berbagai macam gaya kepemimpinan yang telah diuraikan diatas, sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik. Meskipun terdapat beberapa gaya kepemimpinan seperti disebut di atas, tetapi tidak ada gaya yang efektif yang dapat diterapkan pada semua situasi. Setiap situasi yang berbeda menuntut cara pelaksanaan kepemimpinan yang berbeda pula. Oleh karena itu, seorang pelatih seharusnya memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri kepemimpinan yang baik.

G. TIPE KEPERIBADIAN PELATIH

Berbagai klasifikasi tentang tipe seorang pelatih disesuaikan dengan keadaan watak, perilaku, temperamen yang dimiliki seorang pelatih, Tutko dan Richards (1975) dikutip Hamidsyah (1995: 19) memberikan 5 (lima) kategori kepribadian pelatih yang paling dominan adalah sebagai berikut:

1. Pelatih Otoriter (*Authritarian Coach*)

Tipe pelatih semacam ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan seperti perkiraan dan strategi yang dibuatnya terkadang kurang memenuhi sasaran. Tetapi ia tetap bersikeras pada prinsip-prinsip pendiriannya yang seringkali mengabaikan kemungkinan pemecahan masalah yang rasional. Ia lebih cenderung menggantungkan diri pada perasaan, bukan pada kajian analitis dari masalah. Pelatih tipe ini begitu keras dan

disiplin sehingga bila ada atletnya yang salah selalu mendapatkan hukuman-hukuman, ciri-ciri tipe pelatih otoriter sebagai berikut:

- a. Memiliki disiplin tinggi,
- b. Sistem hukuman,
- c. Pengawasan ketat,
- d. Tindakan kejam dan sadis,
- e. Bukan pribadi yang hangat,
- f. Teknik ancaman,
- g. Tidak menyukai asisten pelatih yang bertipe sama,
- h. Bekerja teratur dan terorganisasi dengan baik.

2. **Pelatih yang Baik Hati (*Nice Guy Coach*)**

Tipe pelatih semacam ini adalah seorang yang peramah, murah hati, dan berlawanan dengan tipe pelatih otoriter. Sifatnya sangat ramah, selalu ingin menolong, dan memerhatikan kepentingan serta kesejahteraan atlet, fleksibel. Mempunyai rasa prihatin yang besar. Dibawah asuhan pelatih yang baik hati atlet merasa tenang dan rileks, ciri-ciri pelatih yang baik hati antara lain:

- a. Senang memberi pujian atau penghargaan dan selalu disegani orang,
- b. Sangat fleksibel dalam membuat rencana latihan yang kadang-kadang dapat membuat atlet menjadi sangsi akan profesinya sebagai pelatih,
- c. Dalam menerapkan metode latihan ia sering ragu-ragu dan sering mencoba-coba beberapa alternatif metode atau sistem dalam latihan.

3. Pelatih Pemacu (*Intense atau Driven Coach*)

Pelatih tipe ini adalah seorang yang suka bekerja keras, penuh semangat, disiplin tinggi dan agresif dalam menjalankan tugas. Ia tidak senang kerja santai dan bermalas-malasan. Tipe ini sangat efektif dalam memberikan motivasi, rangsangan dan semangat kepada para atletnya. Dalam beberapa hal pelatih tipe pemacu ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan tipe otoriter. Perbedaan terletak pada tidak adanya penerapan sistem hukuman bagi atlet yang kurang memenuhi tugas-tugasnya. Sedangkan, dalam sistem pelatih otoriter semua kesalahan harus mendapatkan hukuman. Sedang persamaan kedua tipe ini adalah sama-sama memiliki disiplin tinggi, tegas, kemauan dan kerja keras tanpa mengenal waktu, ciri-ciri tipe pelatih pemacu antara lain sebagai berikut:

- a. Selalu merasakan kekhawatirannya, ragu-ragu karena merasa masih ada hal-hal yang penting yang seharusnya diberikan dalam menghadapi pertandingan,
- b. Selalu mendramatisasikan hal-hal kecil menjadi besar. Suka berteriak saat pertandingan berlangsung dan menyerang serta menyalahkan wasit bila wasit dianggap merugikan atlet atau regunya.
- c. Memiliki pengetahuan dan informasi yang lengkap tentang cabang olahraga yang dibinanya.
- d. Mempunyai pandangan setiap kekalahan merupakan malapetaka yang berat tanggungannya.

4) Pelatih Santai (*Easy-Going Coach*)

Tipe pelatih santai adalah gambaran bagaimana seorang pelatih yang bekerja dengan santai dan biasanya bersikap pasif. Ia adalah tipe seorang pelatih yang baik, tidak pernah merasakan

adanya beban atau stres karena mereka bebas untuk berinteraksi setiap saat. Dalam melakukan latihan-latihan tidak ketat pengawasan pelatih, program-program latihan tidak terorganisasikan dengan baik sehingga kesiapan para atletnya pun dalam menghadapi pertandingan-pertandingan dipersiapkan seadanya. Masalah prestasi bukan menjadi tujuan utama sehingga latihan-latihan berjalan santai tanpa adanya beban mental apapun, ciri-ciri pelatih santai antara lain sebagai berikut:

- a. Dalam menjalankan tugas tidak terikat oleh apapun serta tidak serius dalam menangani atlet atau regunya,
- b. Karena sifat yang santai, pelatih tipe ini tidak memiliki kreasi untuk dapat menggugah semangat para atletnya,
- c. Baik perencanaan maupun program-program latihan tidak disusun secara teratur dan terinci,
- d. Kekalahan bagi timnya tidak menjadikan ia bingung atau merasa susah tetapi ia tetap tenang,
- e. Pelatih seperti ini memberikan kesan kepada orang lain sebagai pelatih yang dingin tanpa usaha.

5) Pelatih Tipe Bisnis (*Business-Like Coach*)

Pelatih tipe ini menganggap olahraga sebagai bisnis. Oleh karena itu, semua kegiatan diorganisasi dengan teratur dan baik. Ia adalah seorang yang inovatif dengan memiliki pengetahuan tentang olahraga yang mendalam. Pelatih tipe ini mempunyai kecerdasan tinggi dan cepat tanggap akan situasi apapun serta selalu yakin akan segala gagasan-gagasannya, ciri-ciri pelatih bisnis antara lain sebagai berikut.

- a. Selalu mengikuti perkembangan atlet dengan penuh ketekunan dan kesabaran serta mencatat tentang kemajuan atau kemunduran setiap atletnya.

- b. Segala sesuatu yang menyangkut tentang latihan disusun secara mendetail serta dipertimbangkan secara matang sebelum diterapkan.
- c. Ia seorang yang keras hati dan berdisiplin tinggi, serta menuntut semua berjalan tepat waktu.
- d. Hubungan atlet dengan pelatihnya tidak akrab karena itu atlet tidak mudah untuk mendekatinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Ibrahim Andrawijaya. (1986). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Agus Kristiyanto. (2012). *Pembangunan Olahraga*. Surakarta: Yuma Pustaka.
- Amirullah dan Haris Budiyono. (2004) *Pengantar manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Bucher, Charles A., and Krote, march L. (2002). *Manajemen and Physical Education and Sport*. New York: McGraw-Hill,
- Byrne, J.A., (2002) *After Enron: The ideal Corporation Business Week*.
- David K. (1960). *The Process Communication*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Drucker. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- _____, (2005). *Managing Nonprofit Organization, Principles and Peactices*. New York: Harper Collins Publisher, Inc.
- Cravens, David W. (1994). *Strategic Marketing*. Burr Ridge, K Richad D irwin Inc.
- Effendi, Usman. (2014). *Asas Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Fahmi, Irham. (2011). *Manajemen Teori, kasus dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.

- Harsuki. (2003). *Pemasaran Olahraga*. Dari Harsuki dan Soewatini Elias (Editor), *Perkembangan Olahraga Terkini*, kajian para Pakar. Jakarta: PT RajaGrafindo.
- _____, (2012). *Pengantar Manajemen Olahraga*. Jakarta: PT RajaGrafindo.
- Husaini Usman. (2012). *Manajemen teori, praktik dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husdarta. (2011). *Manajemen pendidikan jasmani*. Bandung: Alfabeta.
- H.B. Siswanto.(2007). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- International Olympic Commite. (2004). *Olympic Charter*. Lausane: IOC.
- _____, (2005) *Sport Adminstration Manual, Olympic Solidarity*, Lausanne.
- Jones, G.R.(2004). *Organizational theory, design,and change. Text and cases*. Pearson Prentice Hall:Upeer Saddle River, N.J.
- Krotee, March L. & Bucher, Charles A. (2007). *Management of physical education and sport*. United States: Mc Graw Hill.
- Mullin, B.J, Hardy S. and Sutton, W.A.(1998). *Sport Marketing*. USA: Human Kinetic Publisher, Champaign II.
- Leith, Larry M. (1990). *Coaching Guide to Sport Administration*. Illinois: Leisure Pres, Campaign.
- Noe, Reymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, and Wright, Patric M.,(2008). *Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill.
- Nurudin. (2007). *Pengantar Komunikasi Massa*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Olympic Solidarty. (2006). *Sport Administrasi Manual*. Lausane: IOC.
- Parks, Janet B., et al, Editor. (1998). *Contemporary Sport Management*. USA: Human Kinetics Champaign II.

- Paturusia, Ahmad. (2012). *Manajemen Pendidikan jasmani dan Olahraga*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Robbin, Stephen P., dan Coulter Mary. (2005). *Manajemen*. Terjemahan, Alih Bahasa: Harry Slamet, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Boss.
- Siagian, Sondang P. (1989) *Filsafat Administrasi*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- _____, (1991). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siswanto. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Slack, Trevor. (1997). *Understanding Sport Organization*. USA: Human Kinetics, Champaign,II.
- Susetyo Hadi. (2011). *Dasar Bisnis dan Manajemen*. Pusat pengembangan Buku Ajar UMB.
- Terry, Geogre R. (1986). *Asas-asas Manajemen*. (Terjemahan: Winardi). Bandung: Alumni.
- _____, (2008) *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- T. Hani Handoko. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Waharsono. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Weinberg, Robert S. & Gould, Daniel. (2007). *Foundation of sport and exercises psychology*. Miami: Human Kinetics.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

TENTANG PENULIS

Dr. Lismadiana, M.Pd., lahir di Rangkasbitung 7 Desember 1979. Menyelesaikan pendidikan SD tahun 1992, SMP tahun 1995 dan SMA tahun 1998 di Rangkasbitung. Studi lanjut di SI Fakultas Ilmu Keolahragaan UNY jurusan Kepelatihan Olahraga selesai tahun 2002. Tahun 2006 lulus magister (S2) program studi Manajemen Pendidikan di UNJ. Gelar Doktor di peroleh tahun 2012 di Universitas Negeri Jakarta Program Studi Pendidikan Olahraga. Pengajar mata kuliah Manajemen Olahraga, Perkembangan Motorik, Keterampilan Dasar Bulutangkis, Keterampilan Lanjut Bulutangkis, Metode Melatih Fisik Bulutangkis. Berbagai penelitian telah dilakukan tentang manajemen olahraga, perkembangan motorik dan bulutangkis. Beberapa kegiatan yang pernah dilaksanakan: 1) Juri fair play O2SN SD di Jakarta, 2) perumus buku fair play (Diknas) di Bogor, 3) Seminar kajian Kebijakan Pengembangan Program Olahraga Pendidikan di Jakarta (Kemenegpora), 4) Manajer tim Bulutangkis APSSO (Tingkat Asean), 5) Narasumber Bimtek Olahraga Cabang Bulutangkis di Yogyakarta, 6) Narasumber Bimtek Klub Olahraga SD di Yogyakarta.

