

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kampanye pembinaan prestasi sepakbola di Indonesia telah berjalan sebelum proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia. Hal itu terbukti pada tahun 30an sudah berdiri klub-klub sepakbola seperti PSIM Yogyakarta, VIJ Jakarta (Persija Jakarta), BIVB Bandung (Persib Bandung), MIVB (PPSM Magelang), MVB (Madiun Putra FC), SIVB (Persebaya Surabaya) dan VVB (Persis Solo) yang menjadi pelopor berdirinya Persatuan Sepakbola Seluruh Indonesia (PSSI) (Jati, 2016). Bahkan pada tahun 1938 Indonesia mampu berpartisipasi dalam gelaran Piala Dunia (*FIFA World Cup*) 1938 di Prancis (Fuller, 2015: 142). Hadir dengan sebutan Hindia Belanda, Indonesia menjadi negara pertama dari benua Asia yang berpartisipasi dalam turnamen sepakbola terbesar di dunia. Kemudian hingga saat ini Indonesia belum mampu berkiprah di putaran final ajang turnamen sepakbola antar negara sedunia. Bahkan untuk masuk putaran final di Piala Asia (*AFC Asia Cup*) pada dua edisi terakhir Indonesia mengalami kegagalan.

Setelah berdiri klub-klub sepakbola agar pembinaan dapat berjalan secara berkesinambungan dilanjutkan dengan menyelenggarakan kompetisi atau liga sepakbola yang berkala di setiap kelompok umur. Berdasarkan teori latihan dari Bompa dan Haff (2009) kompetisi menjadi salah satu bagian penting dalam pembinaan prestasi olahraga (Bompa & Haff, 2009: 8). Selain menjadi ukuran

keberhasilan dari proses latihan, kompetisi dapat memberikan atlet kesempatan pengalaman bertanding lebih banyak di sepanjang tahun. Teori Bompa berhubungan dengan yang diungkapkan Sulistiyono (2012: 127) “kompetisi adalah sarana untuk mengukur kemajuan pembinaan seluruh klub anggota PSSI klub profesional maupun amatir.” Pengelolaan kompetisi yang baik dapat menghasilkan tim nasional yang baik. Pada level sepakbola Asia, kita bisa melihat bagaimana kompetisi sepakbola Jepang *J-League* mampu mendongkrak prestasi Timnas Jepang di level Internasional. *J-League* bisa dikatakan sebagai dasar kualifikasi Tim nasional Jepang untuk empat Piala Dunia terakhir, bahkan mencapai babak sistem gugur di dua turnamen tersebut dan memenangkan AFC Cup (Piala Asia) empat kali (Dolles & Soderman, 2013: 703). Prestasi tim nasional Jepang mungkin dapat menyimpulkan kisah sukses J-League sebagai periode pertumbuhan sepakbola yang luar biasa untuk Negara Jepang.

Terhitung sudah 25 tahun perjalanan liga sepakbola Indonesia. Pada tahun 1994 PSSI menggabungkan Liga Perserikatan dan Galatama yang kemudian membentuk kompetisi sepakbola dengan pengelolaan masih bersifat semiprofesional yang bernama Liga Indonesia (Sulistiyono, 2012: 124). Pada waktu itu PSSI membagi liga menjadi 2 (dua) kasta, Divisi Utama untuk kasta tertinggi dan Divisi 1 (Satu) untuk kasta kedua. Artinya, selama 25 tahun telah banyak klub dari berbagai daerah yang berhasil menjadi juara pada level tertinggi kompetisi sepakbola Nasional, mulai dari pulau Sumatra Hingga Papua. Namun, dari berbagai daerah tersebut, Perserikatan Sepakbola Indonesia Mataram (PSIM)

Yogyakarta, klub dari Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang belum pernah merasakan gelar juara pada level tertinggi kompetisi sepakbola Indonesia. Praktis, hanya sekali pada tahun 2005 klub bersejarah tersebut menjuarai Divisi Satu (Liga 2) kemudian promosi ke Divisi Utama (Liga 1) dan bertahan sampai 2007.

Ketika pembentukan Liga Super Indonesia (Liga 1) pada tahun 2008 dengan semangat pengelolaan liga secara profesional sekaligus menggantikan Divisi Utama Liga Indonesia sebagai kasta tertinggi liga Indonesia (Sulistiyono, 2012: 125) perubahan tersebut ternyata mengakibatkan PSIM Yogyakarta tidak dapat ambil bagian karena PSSI hanya menyeleksi 9 klub teratas di masing-masing wilayah Divisi Utama Liga Indonesia 2007. Sedangkan PSIM Yogyakarta menempati peringkat 15 wilayah timur. Kemudian hingga Liga 1 2019, PSIM Yogyakarta belum mampu berkompetisi pada kasta tertinggi liga Indonesia.

PSIM Yogyakarta, selama 10 tahun tidak bisa berkompetisi di kasta tertinggi Liga Indonesia adalah sesuatu yang patut disayangkan (*unfortunate*). Perlu diingat bahwa PSIM Yogyakarta adalah salah satu klub tertua di Indonesia dan juga menjadi pelopor terbentuknya PSSI. Sedangkan klub-klub seperti Persija Jakarta, Persib Bandung dan Persebaya Surabaya tetap bisa bertahan di Liga 1. Bahkan mereka semua sudah pernah merasakan gelar juara, sedangkan PSIM belum pernah. Sedangkan hasil akhir pada Liga adalah indikator yang paling banyak digunakan dalam literatur ketika datang untuk mengukur kinerja olahraga pada klub sepakbola profesional (Gonzalez-Gomez & Picazo-Tadeo, 2010: 436).

**Tabel 1. Prestasi PSIM Yogyakarta di Liga 2 Indonesia**

No	Tahun	Prestasi PSIM Yogyakarta Liga 2
1	2008/2009	Peringkat 12 <i>group stage</i> Liga 2
2	2009/2010	Peringkat 7 <i>group stage</i> Liga 2
3	2010/2011	Peringkat 5 <i>group stage</i> Liga 2
4	2011/2012	Semi Final Liga 2
5	2013	Peringkat 4 <i>group stage</i> Liga 2
6	2014	Peringkat 7 <i>group stage</i> Liga 2
7	2015	Kompetisi Liga 2 tidak selesai
8	2016	Kompetisi Liga 2 tidak ada
9	2017	Peringkat 3 <i>group stage</i> Liga 2

Data dihimpun dari (*website* resmi PSSI; Berita Satu 2015; Bolalob, 2017)

Berdasarkan (Tabel 1) dapat dipahami bahwa PSIM tidak pernah berhasil promosi ke Liga 1. Fenomena prestasi yang stagnan dari PSIM Yogyakarta selama 10 tahun terakhir seakan menjadi suatu ironi. Klub tersebut berasal dari DIY, yang mana adalah daerah mulai berdirinya federasi sepakbola tertinggi di Indonesia yang bernama Persatoean Sepak Raga Seloeroeh Indonesia sekarang lebih terkenal dengan Persatuan Sepakbola Seluruh Indonesia (PSSI) pada tanggal 29 April 1930 yang diketuai oleh Soeratin Sosrosoegondo (Aji, 2013: 137). Kemudian pada tahun 1955 dibangun monumen PSSI di DIY sebagai peringatan 25 tahun berdirinya PSSI (Susanto, 2017). Selain itu, DIY termasuk daerah dengan animo sepakbola yang tinggi. Secara pembinaan sepakbola usia muda (*grassroots*), kuantitas jumlah Sekolah Sepakbola (SSB) di DIY cukup

menggembirakan sehingga akan lebih mudah untuk menemukan anak-anak yang memiliki bakat istimewa untuk dibina menjadi pemain sepakbola (Irianto, 2016: 2). Setiap tahun diadakan kompetisi pembinaan di setiap jenjang kelompok umur di masing-masing kabupaten/kota yang ada di DIY. Nantinya pemain-pemain yang ikut berkompetisi menjadi salah satu fondasi terbentuknya klub-klub profesional yang ada di DIY. Jika melihat pada berbagai penelitian, telah menunjukkan bahwa pembinaan dan identifikasi atlet sejak usia dini berkontribusi pada prestasi olahraga pada tingkat yang lebih tinggi (le Gall, Carling, Williams, & Reilly, 2010; Meylan, Cronin, Oliver, & Hughes, 2010; Unnithan, White, Georgiou, Iga, & Drust, 2012).

Di samping itu, pangsa pasar untuk menciptakan industri sepakbola di DIY juga terbilang besar. Terbukti dengan 2 basis suporternya yang fanatik; 'Brajamusti' dan 'The Maident'. Setiap PSIM Yogyakarta menjalani pertandingan kandang atau bertindak sebagai tuan rumah, stadion selalu dipenuhi oleh suporter fanatik mereka. Minimal 80% tiket terjual khusus untuk 2 kelompok supporter tersebut. Selain menjadi motivasi pemain saat bertanding, dukungan suporter di stadion tentunya menjadi salah satu sumber pendapatan klub dari penjualan tiket pertandingan. Popularitas PSIM Yogyakarta sebagai klub bersejarah di Indonesia membuat klub berjuluk 'Laskar Mataram' dikenal luas tidak hanya di kalangan masyarakat DIY tapi juga wilayah-wilayah lain di Indonesia dimanfaatkan oleh PSIM Yogyakarta dalam memperoleh sponsor. Pada Liga 2 musim 2018, PSIM Yogyakarta mendapat dukungan 6 sponsor (Pratama, 2018: 4).

Keberadaan pembinaan usia dini di lingkungan DIY dan potensi menerapkan *marketing mix* dalam industri sepakbola profesional oleh PSIM Yogyakarta belum mampu meningkatkan prestasi mereka di Liga 2 Indonesia sehingga mampu berkompetisi pada level tertinggi yakni Liga 1 Indonesia. Kembali gagalnya PSIM Yogyakarta untuk promosi ke Liga 1 2018 sekaligus menandai genap 10 berturut-turut belum mampu berkompetisi di kasta tertinggi kompetisi Liga Indonesia, tidak hanya membuat klub ini menarik untuk diteliti, tetapi memang diperlukan kajian yang lebih komprehensif dalam perjalanan PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga 2 2018.

Sejauh studi literatur yang dilakukan peneliti, belum ada penelitian atau karya ilmiah yang mengkaji tentang manajemen klub sepakbola profesional dalam menjalani liga/kompetisi di Indonesia terutama selingkup DIY secara komprehensif. Praktis, beberapa penelitian hanya mengkaji tentang strategi pemasaran (*marketing*) (Nurdiyanto, 2018; Pasaribu, 2018; Pratama, 2018), pengelolaan akuntansi dan keuangan klub sepakbola (Siddik, 2013; Suwandi, Sripujiningsih, & Sulastri, 2017), perjanjian atau kontrak kerja antara klub dan pemain (Nasyaya, 2014; Yudha, 2018), penelitian yang menganalisis pengetahuan manajemen dan struktur organisasi klub sepakbola (Hawariy, 2017), pengembangan manajemen *tourism* klub sepakbola secara studi literatur (Andrew & Suryawan, 2015), dan penelitian mengenai prasarana dan sarana (fasilitas) latihan klub sepakbola (Utama & Sunaryo, 2012; Yudodarsono, 2010). Oleh

karena itu penelitian ini berupaya mengkaji faktor-faktor pendukung manajemen klub sepakbola profesional dalam menjalani liga/kompetisi secara lebih kompleks.

Problematika manajemen klub memang menjadi masalah klasik pada sepakbola di Indonesia. Pada tahun 2014 federasi sepakbola Eropa (UEFA) menganalisa berbagai permasalahan-permasalahan sepakbola Indonesia, dan yang paling menjadi perhatian mereka terletak pada manajemen klub yang tidak tertata (Pratama, 2014). Masalah pada manajemen internal klub bisa berdampak pada penunggakan gaji pemain, kerugian di akhir musim, sulitnya mendapatkan sponsor dan tidak lolos verifikasi atau penilaian dari AFC (*Asian Football Confederation*) sebagai klub profesional. Karena permasalahan manajemen, sehingga mengalami penunggakan gaji pemain yang besar mengakibatkan klub PSIM Yogyakarta pada Liga 2 Indonesia musim 2018 mendapatkan sanksi dari *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) berupa pengurangan 9 (Sembilan) poin dan denda berupa uang (Prabowo, 2018; Aji, 2018; Sufiyanto, 2018). Sanksi tersebut tentunya mempersulit PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga 2 2018.

Pada era modern, peranan manajemen dalam olahraga profesional menjadi krusial. Manajemen klub terlibat dalam perencanaan strategis, mengelola sejumlah besar sumber daya manusia, berurusan dengan kontrak penyiaran bernilai miliaran, mengelola kesejahteraan atlet elit yang terkadang mendapatkan 100 kali upah kerja rata-rata dan bekerja dalam jaringan global federasi olahraga internasional yang sangat terintegrasi, organisasi olahraga nasional, lembaga

pemerintah, perusahaan media dan sponsor (Hoye, Smith, Nicholson, & Steward, 2015: 4). Di samping itu struktur manajemen dan organisasi klub dapat menjaga keberlangsungan klub dalam liga sepakbola sebagai suatu industri olahraga (Samur, 2017: 855).

Pencapaian klub sepakbola sebagai suatu perusahaan (*company*) dalam berkompetisi pada suatu liga Nasional bergantung pada faktor-faktor yang beragam, peneliti melakukan studi literatur dari berbagai teori, artikel, dan karya ilmiah yang berkaitan dengan kompetisi sepakbola kemudian menganalisis dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian klub sepakbola. Terdapat 2 (dua) faktor besar yang memengaruhi perusahaan dalam mengelolah strategi untuk menghadapi suatu persaingan (kompetisi), yaitu faktor internal dan eksternal (Brenes, Mena, & Molina, 2008). Dalam konteks klub sepakbola, faktor eksternal mengacu pada faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kompetisi itu sendiri yang tidak dapat dikendalikan oleh pihak klub secara penuh. Pihak yang berhubungan dengan faktor eksternal yaitu *supporter*, federasi olahraga seperti PSSI atau Kemenpora sebagai badan pemerintahan negara yang mempunyai legitimasi dalam membuat sistem politik dan kebijakan olahraga. Di sisi lain faktor internal menggambarkan strategi manajemen internal klub itu sendiri. Faktor-faktor tersebut dapat dikelola pemangku kepentingan (*stakeholder*) dengan mengambil tindakan nyata untuk menangani sumber daya yang tersedia dengan tepat. Faktor internal meliputi: (1) manajemen/pengelolaan, (2) bauran pemasaran, (3) sistem pencarian dan seleksi pemain, (4) sistem analisis performa

atlet, (5) ilmu olahraga, (6) sistem politik dan kebijakan pemerintah (Rattanapian, Juta, & Vijit, 2017: 2). Eman variabel tersebut terkait dengan kesuksesan dalam liga sepakbola profesional.

Stagnasi prestasi serta ketertinggalan PSIM Yogyakarta dengan klub sepakbola profesional lainnya menjadi pemicu diperlukan pemikiran yang komprehensif dan inovatif. Salah satu implementasi dari pemikiran yang inovatif adalah dengan melakukan penelitian evaluasi dengan menggunakan model *context, input, process* dan *product* (CIPP). Mengingat pentingnya evaluasi ketika mereformasi performa manajemen dari suatu organisasi, pertanyaan pentingnya mengacu pada model evaluasi itu sendiri. Menurut Hansen (2005: 448) model evaluasi (atau desain evaluasi) menetapkan pertanyaan yang ingin dijawab oleh jenis evaluasi tertentu, serta menentukan bagaimana mengatur kriteria penilaian.

Dengan model CIPP penelitian evaluasi dilakukan secara komprehensif untuk memahami kegiatan program yang dimulai dari awal munculnya ide atau tujuan program sampai hasil yang dicapai setelah program dilaksanakan (Wiyanto, 2017: 883). Berbagai penelitian manajemen olahraga menggunakan model CIPP telah secara efektif untuk menilai suatu keberhasilan program. Mulai dari Evaluasi pelaksanaan program pembinaan cabang olahraga Bola Voli Pantai yang bertujuan mencapai prestasi atlet; melakukan evaluasi terhadap kebijakan pemerintah daerah dalam upaya untuk pemembinaan prestasi olahraga secara umum; dan pelaksanaan evaluasi program pemusatan latihan daerah dalam persiapan menghadapi Pekan Olahraga Nasional (PON) (Irmansyah, 2017;

Prasetyo, Damrah, & Marjohan, 2018; Subagio, 2016). Secara implementasi dalam dunia penelitian, evaluasi dengan model CIPP memang identik dengan manajemen sebuah organisasi dan program perencanaan karena model CIPP berfokus pada keputusan administratif dan memberikan kerangka teoretis yang dapat membimbing penentuan kualitas dan manfaat keseluruhan program (Klenowski, 2010: 337; Lippe & Carter, 2018: 9). Dengan pembahasan secara mendalam diharapkan hasilnya dapat memeberikan solusi (masukan & perbaikan) pada konteks manajemen bagi PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga Indonesia.

## **B. Deskripsi Program**

Substansi dari penelitian evaluasi adalah bagaimana hasil dari penelitian mampu memberikan rekomendasi yang kongkrit terhadap program yang telah dievaluasi. Sebelum solusi dapat terwujud tentunya peneliti harus memahami deskripsi program yang sedang dikaji. Program adalah intervensi yang sedang berlangsung dan terencana yang berusaha untuk mencapai beberapa hasil tertentu, sebagai tanggapan terhadap beberapa masalah yang dirasakan (Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2011: 8). Hal ini umumnya berhubungan dengan banyak orang, organisasi, pusat pelayanan dari pemerintah dan lain-lain. Di mana posisi program dipahami sebagai suatu unit atau serangkaian bagian yang dijadikan realisasi dari suatu kebijakan dari organisasi yang melibatkan banyak orang (Widoyoko, 2017: 9).

Berdasarkan uraian di atas, deskripsi program yang dievaluasi adalah manajemen klub sepakbola PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga 2 Indonesia

2018 sesuai dengan kriteria keberhasilan suatu evaluasi program, metode atau cara-cara yang digunakan untuk medeskripsikan secara keseluruhan tentang obyek yang diteliti dan tujuan yang harus dicapai dalam evaluasi. Deskripsi program dalam penelitian evaluasi ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi pada manajemen klub sepakbola PSIM Yogyakarta dalam menjalani kompetisi sepakbola Liga 2 Indonesia 2018 menggunakan model CIPP. Dengan rincian sebagai berikut:
  - a. *Context*, membahas tentang (1) latar belakang, keberadaan dan tujuan program klub sepakbola PSIM Yogyakarta dalam menjalani kompetisi sepakbola Liga 2 Indonesia 2018, (2) struktur organisasi dan pembagian kerja (*job description*), (3) ketersediaan SDM yang solid baik atlet, tim pelatih maupun jajaran manajemen klub, (4) peluang administratif dan (5) perbaikan kelemahan-kelemahan program dari tahun-tahun sebelumnya.
  - b. *Input*, membahas (1) sistem manajemen yang menggerakkan klub, (2) program-program klub dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018, (3) program latihan dengan segala faktor pendukungnya, (4) sumber anggaran, (5) prasarana dan sarana dan (6) dukungan atau pemanfaatan ilmu olahraga.
  - c. *Process*, membahas tentang; (1) implementasi dari program-program seperti, bauran pemasaran (*marketing mix*), strategi perekrutan atlet, pelaksanaan analisis performa atlet, menjalankan program latihan, dan

implementasi ilmu olahraga, (2) kesesuaian antara sumber daya dengan pelaksanaan program, dan (3) indentifikasi kendala dan perbaikan proses. Kualitas proses menjadi salah satu penentu dalam keberhasilan program, karena dapat merefleksikan gambaran keberhasilan.

d. *Product*, membahas tentang hasil yang dicapai PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018. Komponen ini meliputi; (1) hasil positif dan negatif yang diterima, (2) menilai kesesuaian antara tujuan program dengan biaya, (3) mengidentifikasi keberhasilan program yang direncanakan dan (4) identifikasi keberlanjutan program, baik jangka pendek maupun panjang.

2. Menggunakan kriteria keberhasilan program dari hasil studi literatur yang berupa; artikel ilmiah, regulasi dari federasi sepakbola (PSSI, FIFA, AFC & UEFA) dan *text book* yang relevan mengenai manajemen klub sepakbola.

### **C. Pembatasan Masalah dan Rumusan Masalah**

Penelitian evaluasi ini terbatas hanya pada faktor yang mendukung program manajemen klub sepakbola PSIM Yogyakarta dalam menjalani kompetisi sepakbola Liga 2 Indonesia 2018. Seperti yang telah dijelaskan di bagian awal bahwa faktor-faktor tersebut meliputi (1) manajemen, (2) bauran pemasaran, (3) pencarian dan sistem seleksi atlet, (4) sistem analisis performa atlet, (5) ilmu olahraga, (6) sistem politik dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan dievaluasi menggunakan model CIPP. Pada lingkup evaluasi, peneliti

tidak berupaya menilai bahwa program yang telah dilakukan klub baik atau buruk, gagal atau sukses dan dilanjutkan atau tidak. Tetapi peneliti berupaya menganalisis secara komprehensif dengan kajian-kajian literature dan memberikan rekomendasi yang kongkrit.

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah hasil evaluasi pada segi *context* dari manajemen klub sepakbola PSIM Yogyakarta dalam menjalani kompetisi sepakbola Liga 2 Indonesia 2018?
2. Bagaimanakah hasil evaluasi pada segi *input* dari manajemen klub sepakbola PSIM Yogyakarta dalam menjalani kompetisi sepakbola Liga 2 Indonesia 2018?
3. Bagaimanakah hasil evaluasi pada segi *process* dari manajemen klub sepakbola PSIM Yogyakarta dalam menjalani kompetisi sepakbola Liga 2 Indonesia 2018?
4. Bagaimanakah hasil evaluasi pada segi *product* dari manajemen klub sepakbola PSIM Yogyakarta dalam menjalani kompetisi sepakbola Liga 2 Indonesia 2018?

#### **D. Tujuan Evaluasi**

Tujuan dari evaluasi ini adalah melakukan riset secara komprehensif (*evaluation*) pada manajemen klub sepakbola PSIM Yogyakarta dalam menjalani kompetisi sepakbola Liga 2 Indonesia 2018. Kemudian menyajikan informasi

yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dan rekomendasi terkait manajemen klub sepakbola.

#### **E. Tujuan Program**

Program yang diteliti adalah manajemen klub sepakbola PSIM Yogyakarta dalam menjalani kompetisi sepakbola Liga 2 Indonesia 2018. Untuk menjalani Liga 2 Indonesia PSIM Yogyakarta tentunya memiliki sebuah program seperti pengaturan manajemen kepengurusan, manajemen prasarana dan sarana, perekrutan pemain, sistem pelatihan dan implementasi ilmu olahraga dan analisis performa atlet.

#### **F. Manfaat Evaluasi**

Penelitian evaluasi ini diharapkan dapat menjadi masukan dan perbaikan atau bahkan sebagai bahan pertimbangan bagi klub sepakbola Indonesia khususnya PSIM Yogyakarta selaku obyek penelitian dalam membuat kebijakan dalam upaya menjalani kompetisi Liga Indonesia di masa mendatang. Apabila mulai dari persiapan, proses pelaksanaan hingga berakhirnya Liga Indonesia berjalan dengan baik, maka diharapkan dapat memacu prestasi secara maksimal, sehingga mereka mampu promosi ke kasta liga yang lebih tinggi.

Diharapkan, penelitian evaluasi dengan menggunakan model *context, input, process* dan *product* (CIPP) merupakan langkah maju untuk mendeskripsikan dan memahami sistem dan proses manajemen klub sepakbola dalam menjalani Liga Indonesia yang selama ini diterapkan, terutama bagi klub-klub sepakbola yang telah terjun di pengelolaan yang profesional.