

BAB IV

HASIL PENELITIAN EVALUASI DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum PSIM Yogyakarta

Perserikatan Sepakbola Indonesia Mataram, atau yang lebih dikenal dengan PSIM Yogyakarta, adalah salah satu klub tertua di Indonesia dan juga salah satu klub yang memelopori berdirinya PSSI. Sejarah berdirinya PSIM Yogyakarta terjadi pada tanggal 5 September 1929 dengan nama organisasi sepakbola Perserikatan Sepak Raga Mataram atau disingkat (PSM). Baru pada tanggal 27 Juli 1930 PSM diubah menjadi Perserikatan Sepak Bola Indonesia Mataram (PSIM) sebagai upaya dan tuntutan pergerakan kebangsaan untuk mencapai kemerdekaan Indonesia.

Sebagai salah satu klub yang memelopori terbentuknya federasi sepakbola nasional yang sekarang dikenal dengan nama PSSI, PSIM sudah pernah merasakan gelar juara kompetisi PSSI di tahun 1932. Sedangkan ketika berkompetisi di era Perserikatan, klub yang memiliki julukan ‘Laskar Mataram’ belum pernah menjuarai memperoleh gelar juara. Pada era Liga Indonesia, prestasi terbaik PSIM menjadi *runner-up* Divisi I musim 1996/1997, dan juara 1 Divisi I di tahun 2005. Kemudian ketika pembentukan Liga Super Indonesia (Liga 1) pada tahun 2008 menggantikan Divisi Utama sebagai kasta tertinggi liga Indonesia, ternyata perubahan tersebut

mengakibatkan PSIM Yogyakarta tidak dapat ambil bagian karena PSSI hanya menyeleksi 9 klub teratas di masing-masing wilayah Divisi Utama Liga Indonesia 2007. Hingga memasuki musim kompetisi Liga 2 Indonesia 2019, PSIM masih belum mampu promosi atau berkompetisi di Liga 1 Indonesia.

2. Evaluasi Konteks

a. Visi dan Misi Klub

Sebagai suatu klub sepakbola profesional yang juga didukung dengan sistem keorganisasian, sudah selayaknya mempunyai visi dan misi dalam menjalani kompetisi liga sepakbola. Selama berkompetisi di Liga 2 Indonesia, PSIM mempunyai visi untuk mendukung pemain-pemain asli dari daerah Jogja mampu menjadi pemain yang mampu berkompetisi di liga profesional Indonesia, terutama liga 1 dan dapat menjadi andalan Tim Nasional Indonesia. Seperti yang diutarakan oleh partisipan (W/03):

“Jadi visi misinya PSIM dari awal itu, PSIM itu salah satu, mungkin satu-satunya klub di Indonesia yang mengakomodir, memberikan kesempatan pemain-pemain lokal (asli Jogja) untuk berkembang. Jadi kekuatan kita (di Liga 2 2018) itu memang 90% itu pemain-pemain lokal.”

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pemain yang menjadi partisipan dalam penelitian ini adalah pemain asli dari daerah Yogyakarta (putra daerah), dari daftar keseluruhan mayoritas pemain berasal dari Yogyakarta termasuk kapten tim. Dari pewartaan media massa juga menyebutkan bahwa PSIM mengadakan seleksi khusus untuk pemain lokal. Menurut (Hendarwanto dalam Prabowo, 2018) "Ada beberapa pemain lama sekitar

12 personel yang akan dipanggil. Sisanya memang dicari dari pemain lokal yang nanti ikut seleksi”. Senada dengan pewartaan Prabowo, Ang (2018) mengatakan “Sebagai tahap awal proses seleksi akan dilakukan tim pelatih terhadap pemainpemain dari klub lokal. Rencananya seleksi akan digelar pada Rabu (7/3/2018) dengan menyasar pemain dari klub lokal”. Dengan menyediakan tempat khusus pada pemain lokal Jogja, secara langsung PSIM berupaya untuk mengorbitkan pemmain-pemain berbakat yang ada di daerah Yogyakarta.

Pada filosofi bermain, PSIM juga mempunyai visi yang terus dipertahankan oleh pelatih yang biasa disebut dengan ‘Mataram *Show*’.

Partisipan (W/04), selaku asisten pelatih mengatakan:

“kita mungkin satu-satunya klub di Liga 2 itu hanya PSIM yang berani memainkan struktur permainan seperti itu, selalu satu dua sentuhan, dan yang lainnya kan belum terstruktur juga karena selama yang kita cari pemain di *play off* itu misal kurangnya di sayap, kurangnya seperti ini, kita itu menyerang bersama-sama, bertahan bersama-sama, sepakbolanya PSIM itu.”

Meskipun mayoritas diisi oleh pemain-pemain lokal Jogja, dari hasil observasi peneliti ketika datang langsung ke stadion melihat pertandingan PSIM dan melalui rekaman video, setiap pertandingan PSIM selalu bermain dengan bola-bola pendek, melakukan serangan dari bawah (*build-up*) dan meminimalisir umpan-umpan jauh (*long-pass*). Dengan keseluruhan penjelasan di atas, disimpulkan bahwa:

- 1) Visi dari PSIM adalah untuk mengorbitkan pemain-pemain berbakat dari daerah Yogyakarta untuk menjadi pemain profesional;
- 2) Sejalan dengan visi tersebut, setiap tahun termasuk Liga 2 Indonesia 2018, PSIM memiliki misi untuk terus memakai pemain-pemain lokal dari Yogyakarta; dan
- 3) Visi bermain dari PSIM adalah dengan memainkan sepakbola kolektif yang disebut dengan “Mataram *Show*”.

b. Latar Belakang dan Tujuan Klub Mengikuti Liga 2 Indonesia 2018

Sebagai klub sepakbola yang bersejarah di Indonesia dan menjadi kebanggan dari masyarakat Yogyakarta, latar belakang pertama klub mengikuti kompetisi Liga 2 Indonesia 2018 adalah untuk menghibur masyarakat Yogyakarta. Kemudian, yang latar belakang yang kedua, karena PSIM adalah klub anggota resmi PSSI dan mempunyai hak suara di keorganisasian PSSI, mengikuti Liga 2 Indonesia 2018 memang telah menjadi kewajiban klub, karena jika tidak mengikuti liga, klub akan terdegradasi ke Liga 3 Indonesia. Seperti yang diungkapkan oleh partisipan (W/02):

“Karena PSIM klub milik masyarakat Jogja, jadi tujuannya ikut Liga 2 ya yang jelas ingin menghibur masyarakat Jogja, khususnya masyarakat yang cinta sepakbola, khususnya PSIM. Kedua, karena konsekuensi klub yang sudah menjadi anggota PSSI, ada kompetisi ya memang harus kita jalankan atau kita ikuti. Kalau nggak kita ikuti otomatis kita terdegradasi.”

Pada awal-awal persiapan untuk menghadapi musim kompetisi baru, tujuan klub adalah untuk promosi ke Liga 1 Indonesia. Namun, tujuan tersebut diubah dengan tujuan setidaknya untuk tetap bertahan (tidak degradasi) di Liga 2 Indonesia 2018. Tujuan tersebut dilatarbelakangi karena pada awal kompetisi mereka mendapat sanksi dari FIFA berupa pengurangan 9 poin dan denda uang sebesar 1 Miliar. Partisipan (W/03) mengutarakan, bahwa:

“Alhamdulillah kita peringkat satu dan lolos dari play-off Liga 2 2017. Sehingga dapat bertahan untuk di Liga 2 musim yang akan datang. Lalu di Liga 2 2018 kita juga ada keinginan untuk lolos ke Liga 1.”

Dengan adanya sanksi pengurangan 9 poin di klasemen liga, memang PSIM mematok hasil realistis untuk tetap bisa bertahan di Liga 2 musim depan. Seperti yang diwartakan oleh media *online* yang ditulis oleh Nugroho (2018) “Hal tersebut dinilai bukan dianggap bukanlah akhir bagi perjuangan PSIM untuk tetap bertahan di kompetisi kasta kedua musim depan sebagai target paling realistis.”

c. Kebutuhan Klub Mengikuti Liga 2 Indonesia 2018

Kebutuhan klub dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 meliputi finansial; struktur organisasi yang jelas; memenuhi kriteria-kriteria SDM yang dipersyaratkan dari regulasi Liga 2 Indonesia 2018 yang terdiri dari persyaratan pemain (jumlah dan kontraknya), sertifikat lisensi pelatih; serta SDM lain yang relevan dalam klub sepakbola profesional.

Finansial menjadi kebutuhan mutlak bagi sebuah klub untuk menjalani kompetisi sepakbola, terutama pada kelas profesional. Data di lapangan dan analisis dari pewartaan media *online* memberikan informasi bahwa finansial dengan nominal yang cukup besar dibutuhkan untuk mengarungi satu musim kompetisi Liga 2 Indonesia 2018. Pada faktor ini, para pengurus PSIM menyadari betul bahwa finansial menjadi faktor yang paling dibutuhkan. Dari hasil analisis berita *online* yang ditulis oleh Ang (2018):

“Agung Damar Kusumandaru menyebutkan musim ini dibutuhkan anggaran hingga Rp 6,1 Miliar. Jumlah tersebut merupakan asumsi kasar kebutuhan Laskar Mataram melakoni kompetisi musim ini.”

Sedangkan partisipan (W/02) mengatakan:

“Ya yang jelas kebutuhan pasti ya finansial, karena mengurus sepakbola kalau nggak ada finansialnya ya bagaimana ya, kontrak pemain, makan pemain, belum lagi pertandingan kalau *away*.”

Dari pengumpulan data dengan teknik dokumentasi yang diperoleh dari dokumen resmi klub, secara struktur organisasi dan kepengurusan yang dimiliki oleh PSIM tertulis dengan jelas, terdapat pembagian kerja yang jelas (*jobdesk*), dan tanggal penetapan masa kerja (lihat lampiran 5&6). Pada jajaran inti terdapat penasehat, ketua umum, dan sekretaris; sedangkan untuk tim teknik terdapat direktur tekbnik (DIRTEK) yang membawahi manajer, tim pelatih dan ofisial lapangan; ketua panitia pelaksana (PANPEL); keuangan yang membawahi operasional tim dan

operasional wisma pemain; *marketing*; dan *media officer*. Untuk kerangka yang lebih jelas, lihat lampiran

Namun, partisipan menuturkan bahwa SDM yang mereka miliki bukanlah orang yang memang menyediakan waktu secara penuh pada manajemen klub PSIM, sehingga sistem yang dibangun dan dijanjikan juga tidak mempresentasikan wajah klub profesional. Hal ini diungkapkan oleh partisipan (W/02) dan (W/03):

“Memang apa yang saya bangun di Tim ini harusnya juga dibangun oleh manajemen, menguatkan manajerial, merekrut orang-orang yang bisa meningkatkan PSIM dalam segi pemasaran/marketing, menggait investor, menggalang sponsor, semuanya ya kepengennya seperti itu. Tapi di PSIM belum ada.” (W/03)

“Tapi selama ini kita pengelolaannya masih tradisional, seperti yang saya katakan mengelola klub dari perserikatan ini, mengelola klub yang masih tradisional ini tidak bisa seperti mengelola perusahaan yang kamu kerja dari pagi sampai malam, dibayar full, nggak bisa. Ya karena itu, urusan ibadah kalau sepakbola itu. Tapi, kalau kita seperti itu terus, prestasinya ya seperti itu, karena memang ya kita kalau siang ya kerja semua, kalau sore sampai malam baru mengurus sepakbola, kalau profesional nggak bisa kayak gitu.”

Pada kebutuhan untuk memenuhi kriteria-kriteria yang dipersyaratkan regulasi Liga 2 Indonesia 2018 telah terpenuhi semuanya.

Seperti yang diutarakan oleh partisipan (W/01):

“Kalau jajaran kepengurusan klub memang di manual liga itu ada, presiden klub, sekretaris klub, finansial, marketing, semua itu sudah ada. Itu semua sudah ada aturan bakunya dari PT Liga. Jadi saya rasa kita tinggal mengikuti saja ... semuanya sudah terpenuhi mas.”

Pada SDM tim kepelatihan, ada 4 orang yang masing-masing menjabat sebagai pelatih kepala, asisten pelatih, pelatih fisik dan pelatih penjaga gawang. Meskipun sebelumnya memang PSIM terganjal oleh minimal lisensi yang dimiliki oleh pelatih kepala (*head coach*), yang mana regulasi Liga 2 Indonesia 2018 mewajibkan lisensi pelatih kepala minimal adalah sertifikat AFC B atau UEFA B. Sedangkan sertifikat yang dimiliki oleh pelatih sebelumnya adalah AFC C, sehingga pada pertandingan awal Liga 2 Indonesia 2018 menghadapi Madura FC, pelatih sudah tidak boleh mendampingi tim PSIM bertanding, seperti yang diceritakan oleh partisipan (W/03):

“Karena regulasi yang memang syarat pelatih kepala itu minimal harus berlisensi B AFC, sedangkan saya masih C AFC, di situ saya terganjal lisensi dan tidak boleh mendampingi Tim. Pertandingan pertama itu memang cukup kacau.”

Akhirnya PSIM merekrut pelatih baru yang sesuai dengan syarat regulasi kemudian pelatih sebelumnya berpindah jabatan sebagai manajer tim. Perekrutan pelatih baru didasarkan pada PSIM harus memenuhi persyaratan agar tidak melanggar regulasi liga. Tetapi pada praktik keseharian di lapangan, yang mengatur jalannya pelatihan pemain adalah pelatih yang lama. Seperti yang diceritakan oleh partisipan (W/03):

“Kemudian saya dinaikkan ke Manajer Tim. Cuma semua yang ada dalam latihan itu kita (saya) yang mengendalikan. Jadi bisa dibilang ya sebenarnya manajer ini hanya posisi struktural di PT-LIB (Liga Indonesia Baru) yang dikirimkan oleh manajemen, proses kesehariannya ya saya sebagai pelatih.”

Pada SDM pemain, dari yang dipersyaratkan dari regulasi liga bahwa minimal 18 pemain dan maksimal 30 pemain yang didaftarkan, PSIM mendaftarkan 25 pemain lengkap dengan masa kontraknya (lihat lampiran 7). Di mana seperti yang dijelaskan di atas bahwa hampir 90% pemain PSIM adalah dari daerah Yogyakarta. Untuk syarat-syarat yang tertera dalam kontrak pemain, peneliti tidak mendapatkan akses penuh. Namun, pada dokumen resmi klub yang diperoleh disebutkan bahwa seluruh pemain mendapatkan kontrak 1 (satu) musim kompetisi. Selain itu, sebelum memulai kompetisi, PSIM juga melakukan tes kesehatan pemain. Hasil wawancara dari partisipan (W/02) mengatakan:

“Oh itu persyaratan, jadi kita mendaftar pemain ke PT-Liga, itu syaratnya adalah dilampirkan tes kesehatan pemain.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh partisipan (W/04 & W05):

“Kemarin sempat dicek di Wirosaban, tapi untuk cek secara mendalam itu nggak sih ... Satu kali di awal kompetisi.” (W/04)

“Tapi kalau tahun 2018 itu ada tes kesehatan dilakukan di RS-UD Wirosabran, Jogja dan dilakukan semua pemain.” (W/05).

Untuk kriteria pemain yang dibutuhkan oleh pelatih sebagai upaya untuk merealisasikan model permainan yang diusung oleh PSIM, partisipan (W/03) mengatakan:

Pada faktor ilmu olahraga, PSIM menyediakan dokter tim di setiap pertandingan dan dua orang fisioterapis. Pada saat latihan, fisioterapis datang

bergantian, seperti yang dikatakan oleh partisipan (W/05) ketika diwawancara:

“Ada, kalau latihan mereka selalu hadir, walaupun mereka kadang bergantian. Pagi, misal mas A datang, nanti sore mas A nggak datang, yang datang mas B. Jadi setiap latihan itu jarang datang dua kali dan dua-duanya datang, pasti gantian pagi-sore. Tapi kalau pertandingan mereka pasti datang semua.”

Selain itu, juga ada SDM yang ahli dalam analisis video pertandingan dalam upaya untuk mengetahui performa pemain dan panduan untuk membuat program latihan. Partisipan (W/05) dalam wawancara menceritakan hal itu:

“Jadi di PSIM itu ada '*tim stats*' itu mas Angga dan mas Janu, tapi itu bukan menilai ke presentasi passing, shooting ataupun lari, tapi lebih ke cara kerja tim, jadi pasti mereka punya seperti video hasil pertandingan kita, jadi mengevaluasi kita itu secara tim, pergerakan salah, atau sebaiknya gerakan-gerakan '*diamond*'.”

Akan tetapi, SDM yang dipakai oleh tim kepelatihan tersebut tidak masuk dalam jajaran resmi tim yang didaftarkan oleh manajemen ke badan liga. Sedangkan, SDM yang tersedia untuk psikologi dan nutrisi olahraga tidak ada. Sehingga untuk penanganan psikis pemain ditangani sendiri oleh tim kepelatihan dan untuk pemeliharaan nutrisi pemain dilakukan seadanya.

Sebagai yang diutarakan oleh partisipan (W/03):

“Kalau kita berbicara gizi, yang pertama, ya kemarin karena PSIM terbentur dengan finansial ya untuk urusan gizinya di bawah standarnya profesional ... jadi faktor-faktor seperti yang mas tanyakan itu kita sediakan, tapi ahli-ahli seperti itu kita tidak punya. Karena keterbatasan finansial itu tadi.”

d. Kendala Klub Mengikuti Liga 2 Indonesia 2018

Sudah beberapa musim ke belakang, kendala yang dihadapi oleh PSIM Yogyakarta adalah masalah keuangan. Setiap tahun pengurus harus bekerja keras untuk mendapatkan sponsor agar mendapatkan sumber anggaran untuk menjalani kompetisi Liga 2. PSIM memang bukan klub yang mempunyai investor yang siap mengeluarkan dana besar untuk menghadapi Liga 2 Indonesia 2018. Dari hasil wawancara oleh partisipan 02, 03 dan 04 mengatakan bahwa:

“Karan ya faktor finansial. Karena kalau kita mengontrak pemain 3-4 tahun itu ya berat juga ... Kalau regulasi PSSI maksimal pemain yang didaftarkan 30. Tapi kita nggak mungkin lah 30, jadi kita pakainya 24, 25, karena kemampuan finansial kita juga.” (W/02).

Pernyataan tersebut hampir sama dengan yang dikatakan oleh partisipan 03:

“PSIM selama ini di luar ekspektasi itu, karena kita dalam tahun ke tahun itu kendala kita tetap sama, yaitu pendanaan, sehingga persiapan kita itu nggak pernah yang namanya maksimal.”

Sedangkan partisipan 04 mengungkapkan:

“Ya karena keterbatasan pendanaan saja, sama persiapan juga. PSIM pada waktu itu dalam segi pendanaan ya belum ada yang pasti gitu, dapatnya dana dari mana, investor kan juga belum ada.”

Permasalahan keuangan yang memang menjadi perhatian banyak pihak, turut memengaruhi persiapan PSIM dalam menghadapi Liga 2 Indonesia 2018. Persiapan mereka tidak lebih dalam satu bulan sebelum pembukaan liga. Seperti yang diungkapkan partisipan 03 sebelumnya.

Selain karena keuangan, dan juga persiapan yang cukup mepet, mereka juga terkendala untuk mencari lawan uji coba yang sesuai setelah kerangka tim terbentuk. Partisipan 03 mengatakan:

“Tapi dalam kenyataannya kita juga banyak sering terbentur mas. Karena waktu saya pegang itu klita masih di Sulatan Agung, kita numpang, sehingga perijinan segalam macem kita kesulitan. Sedangkan kalau kita mau away ke luar daerah kita kesulitan pendanaan. Ini yang tidak bisa dilakukan, akhirnya apa, kita hanya melakukan dengan Tim-Tim yang levelnya di lokal, atau klub-klub Liga 3 Jogja, itu saja yang kiuta lakukan. Dan itu pun kita nanti juga tetap terkendala juga, faktor lapangan, faktor geografis bahwa kita tidak bisa ke Sleman karena ada tanda kutip.”

Selain masalah keuangan, selama 2 musim Liga 2 Indonesia, PSIM tidak bisa memakai Stadion Mandala Krida, Yogyakarta sebagai kandang (*homebase*) mereka, karena stadion tersebut sedang dalam renovasi.

Partisipan (W/01) mengatakan:

“Salah satunya kendala kami dari tahun ke tahun itu Stadion, karena Stadion Mandala Krida dari tahu 2015 renovasi, sehingga kita dari Tahun 2016-2018 kita menggunakan Stadion Sultan Agung, Bantul dan kita meminjam.”

Sanksi dari FIFA memunculkan dua kendala yang cukup berat bagi PSIM dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018, berupa pengurangan 9 poin dan denda 1 miliar. Secara finansial, keuangan PSIM jelas terganggu, mereka harus mengangsur untuk dapat melunasi denda tersebut. Hal itu diutarakan oleh partisipan (W/01) dari hasil wawancara:

“Jadi ketika akan membayar itu melalui termin, batasan waktu maksimal, terus ini mereka dapat mengkomunikasikan secara bagus.”

Secara psikologis tim, pengurangan 9 poin di awal kompetisi juga cukup menjadi pukulan telak. Karena belum memulai kompetisi, PSIM sudah minus 9 dan langsung menempatkan PSIM di dasar klasemen liga. Seperti yang diwartakan oleh media *oline* yang ditulis oleh Nugroho (2018):

“Meski diakui sanksi pengurangan 9 poin membuat mental Hendika Arga dkk sempat goyah di awal kompetisi kala harus kalah dari Madura FC, bermain imbang dikandang lawan Mojokerto Putra, imbang di kandang PSBS Biak”

Pewartaan tersebut diperkuat oleh partisipan ketika diwawancara, partisipan 05 mengungkapkan kekecewaan tersebut:

“Sekitar 6 jam sebelum kick-off ada berita kalau PSIM terkena hukuman sanksi minus 9 poin. Lah itu yang menjadi seperti pukulan berat bagi kami bahwa kita tidak ditargetkan untuk juara dan supaya tidak degradasi. Tetapi mendapat pukulan minus 9 itu termasuk hal yang sangat berat untuk dilakukan, teman-teman waktu akan bermain.”

Kendala berikutnya yang dihadapi PSIM, yang juga dialami oleh mayoritas klub sepakbola Indonesia ketika berkompetisi di Liga 2 bahkan Liga 1 adalah kondisi geografis Indonesia yang berbentuk kepulauan luas, terutama jika PSIM harus melakukan pertandingan *away* ke Papua. Di mana untuk menjangkaunya diperlukan transportasi pesawat terbang dengan biaya yang mahal. Partisipan (W/01) menceritakan:

“misalnya nih tahun kemarin, kita pasti ke Biak, di Papua kita hanya sekali, itu akhirnya angka itu pasti membengkak, karena faktor yaa, pembangunan yang kurang merata di Indonesia (geografis). Sehingga penerbangan di sana relatif sedikit, harga tiket pasti akan melonjak. Kemarin lonjakan kami itu angkanya sampai 100%. Kemarin tiket ke Biak PP (pulang-pergi) itu habis 130 juta. Hotelnya pun di sana mahal.”

Partisipan (W/02) mengatakan:

“Ya karena memang kondisi geografis Indonesia ya, beda kalau di Eropa, Eropa naik kereta saja bisa semua. Kalau kita mau ke Papua, biayanya kan gila-gilaan kalau ke Papua. Ya seperti itulah yang harus kita siapkan.”

e. Dukungan dan Sumber Pendanaan Mengikuti Liga 2 Indonesia 2018

Dukungan yang dimaksud adalah respon dari *stakeholder* eksternal dari PSIM guna mendukung PSIM dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 dan dari mana sumber pendanaan guna mengikuti Liga 2 Indonesia 2018. Berdasarkan pengumpulan di lapangan dan menganalisis berita *online*, mayoritas sumber pendanaan untuk keuangan klub yaitu subsidi dari federasi PSSI, sponsor, pembagian keuntungan (royalti) dari penjualan *merchandise* klub PSIM yang dijual oleh pihak kedua (sponsor) dan pemasukan tiket penonton. Partisipan (W/01) mengatakan:

“Marketing kita analisis ada kekurangan seperti ini. Kemudian target marketing mencari seperti 750 juta dari sponsorship harus kita kejar.”

Dari pewartaan di media *online*, terdapat beberapa sponsor yang mendukung pendanaan PSIM untuk menjalani Liga 2 Indonesia 2018, mulai dari sponsor lama mereka yaitu perusahaan *apparel* Kelme yang mana perusahaan tersebut memberikan keuntungan 65rb dari hasil penjualan per *jersey* dan sponsor yang baru didapatkan *apparel* penyedia di luar lapangan, bernama “Oxygen”. Ang (2018) mengatakan:

“Sementara ini, baru apparel Kelme yang positif kembali bekerjasama dengan PSIM, ditambah dengan masuknya sponsor penyedia apparel di luar lapangan, oxygen. Adapun nilai kedua sponsor ini baru menyokong kebutuhan sekitar Rp 500 juta.”

Sponsor yang baru masuk ketika kompetisi sudah berjalan mendukung PSIM adalah perusahaan penerangan (lampu) yang bernama ReneSola dari Tiongkok, seperti yang ditulis oleh Murtianto (2018):

“PSIM Yogyakarta meski mendapat sanksi dari PSSI berupa pengurangan poin sebagai akibat gagal bayar gaji pemain, namun musim ini berhasil menggaet sponsor dari Tiongkok.”

Pewartaan tersebut diperkuat oleh pernyataan dari partisipan (W/02) ketika diwawancara:

“Ya kita paling mencari sponsor saja yang sifatnya saling mendukung. Contohnya, kemarin itu kita yang tahun 2018 itu kan dengan salah satu merek bola lampu, ReneSola.”

Meskipun tidak menargetkan untuk lolos ke Liga 1 musim depan (2019) dan pertandingan kandang tidak bermain di Kota Yogyakarta, dukungan dari dua wadah suporter setianya (Brajamusti & The Maident) tetap begitu besar dan selalu antusias di setiap pertandingan kandang PSIM. Fenomena tersebut peneliti dapat dari observasi datang langsung ke stadion menyaksikan pertandingan kandang (*home*) PSIM. Dukungan dari suporter memang sangat diperlukan oleh klub sepakbola, selain menambah semangat bertanding dari pemain, pemasukan tiket dari penonton/suporter sangat membantu keadaan finansial klub. Hal ini diutarakan oleh partisipan (W/01) dan (W/02) ketika diwawancara:

“Kita punya 2 wadah suporter, Brajamusti dan The Maident. Mereka luar biasa mendukung kami, baik di kandang maupun tandang. 70% tiket habis ludes oleh 2 superter kita. Itu merupakan dukungan yang sangat luar biasa.” (W01/).

“Kalau kita bersyukur ya, kita termasuk klub yang memiliki basis suporter yang cukup banyak. Karena perlu diketahui salah satu pemasukan terbesar klub ya dari penonton. Ya kita bersyukur di situ.” (W/02).

Selain mendapat dukungan dari suporter sitianya, PSIM juga mendapat dukungan dari pemerintah Kotamadya Yogyakarta. Bentuk dukungan tidak berbentuk finansial, tetapi moril dan tindakan nyata ketika PSIM membutuhkan izin menggunakan Stadion Sultan Agung, Bantul. Melalui wawancara partisipan (W01) menceritakan mengenai dukungan yang dilakukan oleh Wali Kota Yogyakarta:

“Kalau dukungan dari Wali Kota jelas ada, salah satu bentuknya bukan dana, tapi moril. Seperti pak Wali Kota yang meminta langsung kepada bapak Bupati Bantul agar kita bisa ber home base di stadion Sultan Agung dan jaminannya adalah pak Wali Kota.”

Sebagai bentuk dukungan dari federasi PSSI, Setiap klub peserta Liga 2 Indonesia 2018 mendapatkan subsidi sebesar 1,250 miliar. Seperti yang diwartakan oleh Jaya (2018) dalam Kompas.com:

“Dana subsidi untuk para peserta Liga 2 musim 2018 dipastikan meningkat tajam. Sebanyak 24 peserta Liga 2 yang dibagi ke dua grup, yakni Barat dan Timur, akan mendapatkan dana subsidi sebesar Rp 1,250 miliar.”

Pewartaan ini sama dengan yang diungkapkan oleh partisipan (W/01) dan (W/02) ketika dalam proses wawancara:

“Kalau dukungan dari PSSI pusat pasti, dalam satu tahun kemarin kita mendapatkan subsidi dana untuk menjalani kompetisi sebesar 1 seperempat miliar. Jadi itu sangat membantu dan menopang klub.”
(W/01)

“Kalau musim kemarin itu satu seperempat miliar. Ya salah satunya kita bisa membayar utang itu ya dari subsidi itu tadi.”
(W/02)

3. Evaluasi Input

a. Sistem Manajemen Klub

Sistem manajemen yang dimaksud adalah bagaimana pemangku kepentingan klub (pengurus inti, tim kepelatihan dan pemain) dalam menjalankan keorganisasian klub. Secara tertulis peneliti tidak mendapatkan akses penuh untuk didokumentasikan mengenai *standar operating procedure* (SOP) yang diterapkan oleh klub maupun rencana-rencana program klub secara tertulis, kecuali program latihan pelatih yang telah didapat.

Secara fungsi manajemen pada perencanaan (*planning*), setiap akan membuat program tertentu, pengurus klub mempunyai perencanaan terlebih dahulu melalui forum rapat. Data dari lapangan, ketika observasi ke kantor sekretariat PSIM, pengurus sedang mengadakan rapat untuk kerja sama dengan perusahaan terkait *sponsorship*. Ketika akan merekrut pemain, partisipan (W/01) menjelaskan mengenai perencanaan yang mereka buat:

“Itu dilakukan di forum rapat. Di saat kompetisi berakhir, pelatih kita minta progress report pemain yang ingin dipertahankan

sebagai kerangka Tim. Satu muncul, pemain yang dikejar mana? Oh seperti ini. Baku anggarannya berapa? Oh segini. Kemudian kita masukkan ke data dan kita bikin RAB (Rencana Anggaran Biaya) dalam waktu 1 Tahun. Saya gaji itu sudah terlihat dari awal.”

Dari pengumpulan data menggunakan teknik dokumentasi, peneliti mendapatkan perencanaan program latihan pelatih yang dijadikan panduan untuk latihan para pemain PSIM selama satu musim.

Pada fungsi keorganisasian (*organizing*), terdapat kerja sama antara pelatih dan pengurus dalam upaya perekrutan pemain, di mana pengurus mempercayakan penuh kepada tim kepelatihan terhadap proses pemilihan pemain. Hal ini disampaikan oleh partisipan (W/04) dalam proses wawancara:

“Kita secara teknis pemilihan pemain itu dipasrahkan kepada pelatih, setelah itu kalau pelatih sudah sreg baru dinegosiasikan kepada manajemen, ya selama kita menangani selama 2 musim kemarin ya Alhamdulillah sih, cuma pemainnya itu bukan pemain yang punya nama.”

Dalam proses latihan juga terdapat kerja sama antar tim kepelatih pada setiap sesi latihan. Seperti yang diceritakan oleh partisipan (W/05) ketika diwawancara:

“Mereka selalu kombinasi ketika latihan, misal hari itu latihan, pasti ada sesi-sesi mereka yang buat. Misal nanti pemanasan coach Ananto yang buat sebagai asisten pelatih, nanti menuju ke inti ada coach Bona ngasi materi, nanti kalau sudah latihan terakhir baru coach Erwan masuk, karena pak Bagio sendiri itu kan hari-hari tertentu, misal latihan fisik saya beliau datang,”

Pada sisi fungsi kepemimpinan (*leading*), Ketika proses wawancara dengan partisipan (W/01) peneliti menanyakan mengenai kepemimpinan dengan pemain apakah mempunyai cara khusus dalam mengelolah keorganisasian klub, beliau menjawab:

“Yah ada, banyak *treatment*. Salah satunya manajemen PSIM ini sangat bersahabat kepada pemainnya, sangat menghargai pemainnya. Sehingga kedekatan emosional antara manajemen dengan pemain ini luar biasa eratnya.”

Berdasarkan observasi peneliti ketika datang ke sekretariat kemudian menanyakan ke pengurus sekretariat, memang klub selalu mengkomunikasikan kepada pemain ataupun pelatih jika ada permasalahan atau perencanaan klub yang hubungannya dengan pemain maupun pelatih. Hal itu diperkuat oleh pernyataan partisipan 05:

“Karena biasanya coach sering bilang kalau baru saja rapat dengan manajemen dan diomongkan ke pemain.”

Pelatih sendiri dalam pengawasan kepada pemain tidak diperlakukan dengan ketat. Karena dia tau, pemain yang ditangani adalah pemain yang berstatus sebagai pemain profesional. Partisipan (W/03) mengatakan:

“Jadi saya kembalikan ke awal mas, saya tidak membangun sebuah Tim mas, tapi membangun sebuah keluarga, hal itu saya tekankan kepada mereka. Dalam sebuah keluarga ini semuanya harus ada kepercayaan, jadi kita sendiri yang merasakan, kita sendiri yang melakukan, jangan sampai apa-apa ini keluar di luar, kita sebagai anggota keluarga yang harus menjaga. Di situ saya membuat komitmen dengan pemain. Buat saya mereka ini sudah profesional mas, mereka sudah dewasa, tahu yang baik atau tidak, sehingga

saya menuntut mereka untuk mengaplikasikannya sendiri, juga saya tidak bisa mengawasi mereka 24 jam.”

Meskipun begitu, kepemimpinan dari pelatih dalam memimpin para pemain sangat diapresiasi oleh pemain. Seperti yang diungkapkan oleh partisipan (W/05):

“Iya mas, apalagi coach Erwan sudah seperti pelatih, psikolog kita, sudah seperti manajer kita, sama dibantu lagi dengan jajaran pelatih yang lain, mereka sangat pokoknya solid lah dan kita anggap segala-galanya lah dari pada manajemen kalau dari pemain sendiri.”

Pada fungsi pengendalian (*controlling*), pengurus/manajemen akan memanggil pemain jika ada yang perlu diperbaiki. Data dari analisis berita *online* peneliti mendapati manajemen memanggil pemain yang mengalami penurunan performa. Seperti yang diwartakan oleh Nugrahaeni (2018) melalui portal berita *online*:

“Manajemen PSIM Yogyakarta memberikan teguran keras karena keempat pemain tersebut karena dianggap belum sesuai harapan yang diinginkan. Dituturkan oleh Manajer PSIM, Erwan Hendarwanto, jika rapor merah itu berkaitan dengan performa para pemain itu selama safari Ramadan.”

Meskipun begitu, dengan kepemimpinannya, manajer tidak membeberkan nama-nama pemain yang mengalami penurunan kepada media.

Pada bagian sistem manajemen yang dipakai klub, memenag tidak terdapat Anggaran Dasar – Anggaran Rumah Tangga (AD-ART) ataupun *standar operating procedure* (SOP) secara tertulis yang biasa dipakai oleh organisasi-organisasi lain. Sistem atau peraturan-peraturan yang bertujuan

untuk keberhasilan manajemen, antara pengurus dan pemain, ataupun pengurus dengan pelatih telah tertera pada perjanjian kontrak. Namun untuk dokumen kontrak tersebut peneliti tidak mendapatkan akses penuh. Sedangkan sistem yang mengatur antara pelatih dan pemain, juga tidak terdapat peraturan yang tertulis, kecuali jadwal latihan yang telah tertulis di program latihan yang dirancang oleh tim kepelatihan.

b. Program yang Direncanakan

Program yang direncanakan meliputi berbagai program yang dilakukan oleh klub selama Liga 2 Indonesia 2018. Data dari berita *online* dan pengumpulan data di lapangan (observasi & wawancara), didapatkan bahwa program yang dilakukan PSIM meliputi; pembuatan rencana anggaran biaya (RAB), melakukan perekrutan pemain, mencari sponsor dan strategi *marketing*, dan melanjutkan tradisi melakukan ziarah kubur ke makam raja-raja Kerajaan Mataram di Imogiri. Pada perencanaan RAB partisipan (W/01) mengatakan:

“Di saat kompetisi berakhir, pelatih kita minta progress report pemain yang ingin dipertahankan sebagai kerangka Tim. Satu muncul, pemain yang dikejar mana? Oh seperti ini. Baku anggarannya berapa? Oh segini. Kemudian kita masukkan ke data dan kita bikin RAB (Rencana Anggaran Biaya) dalam waktu 1 Tahun. Saya gaji itu sudah terlihat dari awal. Tinggal kita lihat berapa kebutuhannya 1 tahun, kita bagi misalnya 1 tahun kompetisi itu 10 Bulan, kita bagi 10. Berarti 10 Bulan ini kita harus menyiapkan dana sebesar sekian ratus juta.”

Dari pernyataan partisipan (W/01) tersebut dapat disimpulkan bahwa pada perencanaan RAB bertujuan untuk:

- 1) Menghitung biaya kontrak/gaji pemain;
- 2) Biaya pertandingan baik kandang maupun tandang;
- 3) Jumlah pemasukan dari tiket pertandingan kandang; dan
- 4) Target pemasukan dari sponsor

Klub dalam mempersiapkan kerangka tim untuk menghadapi kompetisi jelas melakukan program perekrutan pemain, hampir seluruh klub Indonesia kembali melakukan seleksi pemain, karena pemain yang sebelumnya hanya dikontrak 1 musim, sehingga dalam mempersiapkan tim, mereka harus mencari pemain dengan jumlah 50% dari kerangka tim yang dibutuhkan. Untuk data yang diperoleh ketika wawancara mengenai perekrutan pemain, partisipan (W/04) mengatakan:

“Seleksi umum dulu, kemudian baru ketemu pemainnya, terus seleksi lokal. Sudah dua Minggu saja. Maksudnya seleksi lokal itu, seleksi pemain-pemain yang asli dari Jogja. Seleksi pemain yang dari luar Jogja cuma 4 hari. Setelah itu dapat pemain, terus uji coba.”

Dalam upaya perekrutan pemain, perencanaan yang dilakukan PSIM meliputi:

- 1) Mempertahankan pemain lama yang diyakini mampu berkontribusi bagi PSIM di Liga 2 Indonesia 2018 di mana ada 13 pemain lama yang dipertahankan;
- 2) Mengadakan seleksi pemain dari luar daerah Yogyakarta;

- 3) Mengadakan seleksi pemain dari daerah Yogyakarta yang sebelumnya tim kepelatihan melakukan pemanduan bakat (*talent scouting*); dan
- 4) Melakukan negosiasi kepada calon pemain yang dilakukan oleh pengurus.

Sedangkan parameter yang ditekankan oleh pelatih untuk pemain yang akan direkrut meliputi:

- 1) Pemain yang mampu menerapkan model permainan dari PSIM;
- 2) Pemain yang mampu bermain lebih dari satu posisi yang berbeda;
- 3) Memiliki kemampuan fisik yang baik; dan
- 4) Sesuai dengan *curriculum vitae* (CV) yang diinginkan pelatih.

Seperti yang telah disebutkan pada bagian sebelumnya bahwa ketua klub mengasumsikan PSIM membutuhkan anggaran yang cukup besar, yakni sekitar 6 miliar untuk menjalani Liga 2 Indonesia 2018. Oleh karena itu mereka merencanakan program dalam mendapatkan sponsor dan *marketing*. Seperti yang dikatakan oleh partisipan (W/01), bahwa:

“*Marketing* kita analisis ada kekurangan seperti ini. Kemudian target *marketing* mencari seperti 750 juta dari sponsorship harus kita kejar.”

Untuk pendekatan atau bagaimana strategi yang mereka terapkan untuk mendapatkan sponsor adalah dengan memanfaatkan *brand* yang dimiliki oleh PSIM, yakni memiliki basis suporter yang fanatik dan *backgruoud* dari PSIM sebagai klub yang bersejarah di Indonesia. Tidak terdapat

strategi pemasaran (*marketing mix*) yang dilakukan oleh manajemen PSIM, karena dalam penjualan *merchandise* klub dijual oleh pihak kedua sebagai sponsor yang bekerja sama dengan PSIM dan kemudian terjadi pembagian hasil keuntungan. Berdasarkan observasi ketika peneliti datang ke pertandingan kandang PSIM, juga tidak terdapat strategi pemasaran seperti promosi tiket penonton.

Sedangkan mengenai program klub yang setiap akan memulai musim kompetisi baru melakukan ziarah kubur ke Imogiri, partisipan (W/02) menceritakan:

“-Ya itu adalah salah satu kebiasaan kita ya, karena bagaimanapun, suka tidak suka, PSIM ini membawa nama Mataram. Lah Mataram jaman dulu itu sebuah nama yang cukup besar, karena kerjaan yang besar. Dan ini kita tidak bisa menghilangkan, ya karena kita membawa nama Mataram, tentunya, 'unggah-unggahnya' itu kita kalau setiap mau mengikuti kompetisi selalu ziarah makam rajaraja di Imogiri. Itu tradisi kita.”

c. Perencanaan Program Latihan

Perencanaan program latihan tidak ada yang berbeda dengan yang dibuat program latihan pada umumnya. Pelatih membuat program per mingguan (*microcycle*). Ini dibuat untuk mengantisipasi kemampuan lawan dan kebutuhan pemain dari PSIM juga. Hal ini diungkapkan oleh partisipan (W/04):

“Ya kita mengamati saja, liga seperti itu kan sebisa mungkin kita mengamati apa yang tidak dibuat oleh lawan atau calon lawan, ya itu yang kita buat. Kita juga mau buat program latihan satu Minggu, misalnya, besok mau lawan Persiba Balikpapan, ya kita lihat videonya mereka dengan tim pelatih, kita diskusikan apa yang

menjadi kekurangan mereka, apa yang menjadi kelebihan mereka, kemudian kita buat program latihan, ya Alhamdulillah hasilnya ya bisa baik.”

Sebelum membuat program latihan, tim pelatih mengintegrasikan analisis performa pemain sebagai acuan dalam meresepkan program latihan. Selain analisis secara fisik pemain, tim kepelatihan menggunakan SDM untuk melakukan analisis video pertandingan PSIM untuk mengetahui progress permainan mereka. Partisipan (W/03) mengatakan:

“Ya ada di skuadnya PSIM itu namanya tim Bio, mereka menganalisa cara bermainnya PSIM. Itu secara penerimaan mereka, itu nanti untuk masukkan kepada pelatih, ya bagus karena kita dapat video yang apa menjadi kekuatan PSIM itu bisa kita benahi dan kita buat program latihan.”

Dari dua pernyataan tersebut, dan didukung oleh observasi yang dilakukan oleh peneliti ketika tim sedang melakukan latihan, dapat dipahami, bahwa merencanakan program latihan pelatih menggunakan pendekatan taktik yang disesuaikan dengan sumber daya dan waktu yang dimiliki. Kemudian, dengan analisis melalui video pelatih mencoba untuk menganalisis kekurangan pemain mereka dan peta kekuatan lawan yang akan dihadapi.

d. Fasilitas

Karena PSIM Yogyakarta adalah klub yang berasal dari Kotamadya Yogyakarta, kantor sekretariat beralamat di Jl. Mawar No.1 Baciro, Gondokusuman, Kotamadya Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta yang berada satu kompleks dengan kantor sekretariat Asosiasi

Provinsi (ASPROV) PSSI DIY dan Asosiasi Kota (ASKOT) PSSI Yogyakarta. Bangunan dari kantor sekretariat tersebut luasnya mungkin sekitar 35 meter persegi dan satu lantai. Di belakang kantor sekretariat Asosiasi Provinsi (ASPROV) PSSI DIY berdiri wisma PSIM yang dijadikan sebagai tempat tinggal pemain PSIM, Bangunan tersebut berdiri 2 lantai. Sejarah dari kepemilikan kantor sekretariat tersebut ternyata hasil dari hibah dari Kesultanan Keraton Yogya, seperti yang dituturkan oleh partisipan (W/02):

“sebenarnya karena kebaikan dari pihak keraton ya dari jaman dulu, ini tahun 50an. Wisma ini kan dari kekancingan keraton, jadi kita hanya menempati saja, kemudian kita bangun, kita renovasi”.

Pada fasilitas stadion untuk pertandingan kandang (*homebase*), PSIM Yogyakarta berpindah-pindah, mulai dari Stadion Wijayakusuma, Cilacap, Stadion Sultan Agung (SSA), Bantul dan Stadion Moch Soebroto, Magelang. Data dari berita *online* dan didukung data lapangan (wawancara dan observasi) yang paling sering digunakan adalah SSA Bantul. PSIM di Liga 2 2018 harus menjadi “musafir” karena Stadion Mandala Krida Yogyakarta yang biasa digunakan sebagai *homebase* dalam tahap renovasi. Partisipan 01 ketika diwawancarai mengatakan bahwa PSIM menggunakan SSA sebagai *homebase* mereka:

“Kita dari tahun 2016-2018 kita menggunakan Stadion Sultan Agung Bantul (kita meminjam). Jadi itu adalah proses yang panjang, walaupun diijinkan, tapi ya ini luar biasa”.

Senada dengan yang diutarakan oleh Partisipan 01, partisipan 05 mengatakan:

“Apalagi Stadion Sultan Agung, Bantul selama 2 tahun juga menjadi kandang PSIM ...”

Sedangkan untuk fasilitas latihan pemain PSIM juga tidak mempunyai tempat latihan milik sendiri (milik pribadi), untuk latihan sehari-hari pemain dan pelatih menggunakan lapangan sepakbola yang berpindah-pindah.

Mengenai gaji dan bonus yang diberikan kepada pemain, partisipan (W/05) mengatakan bahwa untuk gaji sudah tertera pada kontrak:

“Waktu di musim 2018 naik di atas 2 juta, tapi ya naiknya nggak terlalu tinggi karena ya pemain lokal. Itu per bulan.”

Sedangkan mengenai waktu pemberian gaji, partisipan (W/05) menceritakan:

“Mundur pernah, tapi kalau sampai menunggak nggak pernah. Kalau mundur itu hampir sering malahan, misalkan harusnya diberikan tanggal 10, tapi diberikan tanggal 15, kadang 12, itu sering kalau mundur.”

Mengenai pemberian bonus untuk pemain, partisipan (W/01) mengatakan:

“Kalau di PSIM yang lalu, pembagian bonus itu glontongan disepakati oleh semua pemain. Jadi, begitu pemain kita kontrak semua, kita sampaikan ke pemain, bonus itu utuh. Misalnya, sekali main home 20 juta. Diberikan ke kapten kemudian disaksikan oleh pelatih dan mereka membagi sendiri.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh partisipan (W/05) ketika diwawancara:

“Kalau masalah bonus sih, maksudnya manajemen ya sesuai yang dijanjikan, kalau mereka mau beri bonus ya pasti beri bonus. Misal

kemenangan lawan ini, nanti bonusnya segini, nanti biasanya yang membagi kapten.”

Pada akhir kompetisi klub juga memberikan bonus ke pemain, hal itu sebagai bentuk apresiasi manajemen pada kerja keras pemain karena telah berupaya untuk meloloskan PSIM dari degradasi. Atmaja (2018) mewartakan hal tersebut melalui portal berita *online*:

“Manajemen PSIM Yogyakarta memberikan apresiasi kepada pemain atas pencapaian di Liga 2 2018. Tim berjulukan Laskar Mataram ini berhasil bertahan di kompetisi kasta kedua, setelah berjibaku sejak awal musim.”

Sedangkan mengenai bonus akhir musim tersebut, partisipan (W/05) menuturkan:

“Kalau di akhir itu ada, ibaratnya ya yang tali asih gitu lah. Waktu akhir-akhir itu setelah Piala Indonesia itulah baru kita dikasi uang tali asih, bukan seperti bonus karena kita berhasil bertahan, tapi cuma uang tali asih.”

4. Evaluasi Proses

a. Implementasi Program yang Direncanakan

Implementasi program berkaitan dengan bagaimana cara PSIM melaksanakan program yang telah direncanakan, yang meliputi pembuatan rencana anggaran biaya (RAB), melakukan perekrutan pemain, mencari sponsor dan strategi *marketing*, implementasi program latihan yang diterapkan oleh pelatih dan implementasi dalam memanfaatkan ilmu olahraga dalam hal peningkatan performa pemain.

Pada proses implementasi perencanaan RAB, para pengurus melakukan rapat terlebih dahulu. Hal itu terkait dengan kontrak pemain seperti yang dijelaskan pada bagian sebelumnya, dan biaya akomodasi selama pertandingan. Partisipan (W/01) mengatakan:

“Ya juga kita rapatkan, dari semua RAB itu sudah kita susun semua. Asumsi kita wilayah timur, berapa miliar, wilayah barat berapa miliar, itu kita hitung, cuman pasti angka wilayah timur dan barat berbeda.”

Sedangkan pada proses pemilihan pemain yang dilakukan oleh tim pelatih, mereka mempunyai beberapa tahap dan kriteria yang dilakukan, seperti yang dikatakan oleh partisipan (W/03):

“Seleksi umum dulu, kemudian baru ketemu pemainnya, terus seleksi lokal. Sudah dua Minggu saja. Maksudnya seleksi lokal itu, seleksi pemain-pemain yang asli dari Jogja. Seleksi pemain yang dari luar Jogja cuma 4 hari. Setelah itu dapat pemain, terus uji coba.”

Sedangkan partisipan (W/05) menceritakan ketika berpartisipasi dalam seleksi pemain:

“Kalau sepengetahuan saya mungkin lebih ke gaya bermain ya mas. Jadi pemain itu harus klop dengan gaya bermain atau filosofi yang diterapkan oleh pelatih dan tidak lupa pasti pelatih akan melihat karakter setiap pemain.”

Pada tahap seleksi tersebut pelatih memang lebih berfokus pada karakter pemain dari pada kemampuan fisik. Selain itu pelatih juga mempertimbangkan *curriculum vitae* (CV) dari pemain, seperti yang diwartakan oleh Ang (2018) di portal berita *online*:

“Meski kedatangan pemain-pemain profesional dari klub Liga 2, Erwan belum merasa puas. Pasalnya permainan yang ditunjukkan masih belum sesuai ekspektasi Erwan saat melakukan seleksi berdasarkan *curriculum vitae* (CV) pemain yang diterima manajemen dan pelatih.”

Terdapat proses kerja sama antara manajemen dengan tim pelatih dalam upaya untuk merekrut pemain, di mana pelatih terlebih dahulu menyodorkan nama yang telah dipilih, kemudian pihak manajemen klub yang melakukan proses negosiasi. Seperti yang dikatakan oleh partisipan (W/02) mengatakan:

“Untuk teknis pemain itu sepenuhnya kita serahkan kepada tim pelatih. Tim pelatih yang mencari, begitu cocok, dilempar ke manajemen, manajemen yang melakukan nego, kalau deal kontrak, kalau nggak deal, tim pelatih cari lagi.”

Sedangkan partisipan (W/01) mengatakan:

“Pemain yang ingin dipertahankan oleh pelatih, direkomendasikan kepada manajemen untuk direkrut kembali (dikontrak kembali) di tahun yang akan datang sebagai kerangka Tim. Jadi tahun ke tahun itu tidak lantas Tim ini dibubarkan kemudian membentuk Tim baru lagi. Jadi ada kerangka tim yang betul-betul dipertahankan, sehingga gaya karakteristiknya pemain yang dengan gaya Jogja ini masih dipertahankan.”

Partisipan (W/01) menambahkan bahwa PSIM tidak menyediakan pemandu bakat secara khusus, jadi proses *talent scouting* sepenuhnya dilakukan oleh tim pelatih. Meskipun begitu tim pelatih tetap melakukan program *scouting* pada kompetisi internal Yogyakarta. Upaya tersebut diwartakan oleh Ang (2018) di portal berita *online*:

“Erwan mengaku sudah mendapatkan daftar dari pemain lokal yang akan diseleksi. Daftar tersebut didapatkan dari hasil talent scouting pada kejuaraan Piala Walikota yang belum lama digelar.”

Mengenai implementasi strategi *marketing*, PSIM tidak mengelolanya secara mandiri. Maksudnya, penjualan dari *merchandise* mereka serahkan kepada pihak sponsor *apparel* yang melakukan kerja sama kontrak dengan PSIM, kemudian mereka mebagi hasil dari penjualan tersebut. Dari penjelasan ketua umum PSIM yang diwartakan oleh Tirtana (2018) melalui portal berita *online*:

“Dalam setiap penjualan satu jersey, PSIM dapat keuntungan Rp 65 ribu. Nanti tinggal dikalikan berapa yang terjual selama semusim. Harga jersey juga turun di kisaran Rp 300 ribu.”

Pewartaan tersebut diperkuat oleh pernyataan dari partisipan (W/02):

“Jadi *apparel* itu adalah untuk memenuhi kebutuhan tim atas kelengkapan, kemudian mereka berhak menjual *jersey*, menjual apapun yang berkaitan dengan PSIM. Nanti biasanya ada 'profit sharing'. Jadi misalkan nanti Jersey, PSIM dapat sekian persen, untuk ini untuk itu.”

Implementasi dari program latihan yang dilakukan oleh pelatih terjadwal secara rutin dalam program latihan mikro (*microcycle*), atau yang biasa disebut program latihan mingguan. Berdasarkan observasi di lapangan dan meninjau dokumen program latihan yang diberikan oleh pelatih, latihan dilakukan Senin-Sabtu dengan 2 sesi perhari, kecuali ketika sesi latihan fisik hanya dilakukan satu sesi perhari, dan libur latihan menyesuaikan dengan tipe sesi latihan dan juga pertandingan. Kemudian jadwal juga bisa berubah dengan menyesuaikan jadwal pertandingan di

Liga 2 Indonesia 2018. Hasil observasi dan dokumentasi diperkuat oleh pernyataan dari partisipan (W/03):

“Jadi ya Senin 1 kali, Selasa 2 kali, Rabu 1 kali, Kamis 2 kali, Jumat 2 kali, Sabtu 1 kali. Jadi dalam satu Minggu 9 kali latihan, durasinya kurang lebih 1.5 jam.”

Sedangkan partisipan (W/05) juga mengatakan hal yang hampir sama:

“Jadi dia pelatih fisik tapi juga yang menerapkan misalnya kita hari Senin kita latihan pagi-sore, Selasa pagi-sore, Rabu pagi kita fisik, pasti Rabu sore kita *free*, nggak ada latihan. Terus nanti Kamis pagi-sore latihan, Jumat pagi-sore latihan, Sabtu hanya pagi, sore *free*, Minggu *free*.”

Semua perencanaan latihan didasarkan pada analisis performa pemain, strategi yang akan diterapkan dan lawan yang akan dihadapi. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa hasil dari analisis video juga dimanfaatkan tim kepelatihan untuk merencanakan program latihan.

Sedangkan implementasi pemanfaatan ilmu olahraga, pada sisi fisioterapis memang tersedia dua orang yang bergantian ketika datang ke latihan, dan keduanya datang ketika pertandingan. Sedangkan untuk dokter tim hanya datang ketika pertandingan PSIM. Pada pemeriksaan kesehatan pemain, PSIM hanya melakukan satu kali sebelum memulai kompetisi sebagai syarat dari regulasi Liga 2 Indonesia 2018. Namun, PSIM tidak menyediakan SDM yang ahli di bidang psikologi dan nutrisi olahraga. Sehingga pada kebutuhan psikis pemain dilakukan oleh tim kepelatihan sendiri. Kasus ini diceritakan oleh partisipan (W/03):

“Tidak ada mas, kita ya mendesain sendiri mas, jadi pada intinya, saya membangun mereka itu dengan psikologis, faktor utamanya hanya itu mas. Jadi kita merancang pikiran dan perasaan mereka itu. Sehingga segala keterbatasan yang ada di PSIM itu tidak membuat mereka minder mas, ya mereka senang, punya kemauan untuk maju, pada dasarnya ya itu saja. Jadi faktor-faktor seperti yang mas tanyakan itu kita sediakan, tapi ahli-ahli seperti itu kita tidak punya. Karena keterbatasan finansial itu tadi.”

Pernyataan tersebut diperkuat oleh partisipan (W/05):

“Di PSIM itu nggak ada ya yang ngatur psikologi kita sepeerti apa, cuma pelatih itu tau kondisi psikologi kita itu seperti apa, sehingga pelatih itu lebih memahami dari pada ada orang yang pandai dengan psikologi kita, Terus dalam segi gizi pada 2018 juga nggak ada ahli gizi, ya kita makan, ada ketrung terus kita makan, nggak tau itu sesuai gizi kita atau nggak yang jelas saat kita makan siang, makan malam itu sudah tersedia, kita tinggal ambil saja seperti prasmanan.”

b. Kesesuaian Perencanaan dengan Pelaksanaan Program

Kesesuaian yang dimaksud adalah program yang telah sesuai dan yang belum. Pada program perekrutan pemain dan mempersiapkan kerangka tim, jangka waktu yang dilakukan cukup mepet untuk sekelas persiapan kompetisi profesional. Partisipan (W/03) mengatakan:

“Awal mula sebenarnya kita persiapan di 2018 itu dengan persiapan yang cukup mepet. Waktu itu saya hanya punya waktu 2 Minggu. 2 Minggu kita persiapan”

Sedangkan partisipan (W/04) menguatkan hal tersebut dengan menyatakan:

“Persiapan PSIM itu hanya 2 Minggu loh mas, 12 Maret kita langsung seleksi 2 Minggu. Seleksi umum dulu, kemudian baru ketemu pemainnya, terus seleksi lokal.”

Program yang telah berjalan sesuai dengan rencana meliputi perencanaan kerja sama dengan sponsor, implementasi program latihan dan program ziarah kubur ke makam raja-raja Mataram di Imogiri yang setiap tahun dilakukan oleh seluruh anggota organisasi PSIM. Mengenai pembentukan kerangka tim yang terbilang cukup mepet, hal ini dikarenakan manajemen PSIM menunggu kejelasan regulasi yang buat oleh PSSI. Seperti yang diwartakan oleh Ang melalui media *online* dengan judul “Brajamusti Desak Manajemen PSIM Persiapkan Musim Depan”.

c. Identifikasi Kendala dan Perbaikan Proses

Untuk mengidentifikasi kendala-kendala yang PSIM hadapi di Liga 2 Indonesia 2018, jajaran manajemen melakukan rapat setiap 1 kali per minggu.

“Kita dalam rentang waktu satu minggu sekali setiap hari Senin kita ada rapat. Kecuali di hari Senin itu kita ada pertandingan. Itu kita fleksibel saja, maju sehari misalnya.

Sama halnya ketika PSIM mendapatkan kabar kalau mereka mendapat sanksi dari FIFA, partisipan (W/01) menceritakan:

“Jadi waktu kita terkendala minus 9 itu kita sampaikan betul, kita rapat di internal, dengan Tim tieknis atau Tim pelatih, artinya minus 9 ini bukan perkara yang mudah untuk bertahan di Liga 2 2018.”

Sedangkan untuk mendapatkan kemistri atau kedekatan dengan pemain, sebelum hari pertandingan, setiap malam setelah melakukan

ibadah bersama, pelatih mengajak pemain untuk berdiskusi dan berbincang untuk saling mengutarakan pendapat dan uneg-uneg. Seperti yang diungkapkan oleh partisipan (W/05):

“Kita sebelum pertandingan itu malamnya selalu sholat isya berjamaah, setelah itu kita ngobrol-ngobrol santai, pokoknya ibaratnya kalau ada uneg-uneg atau ada yang perlu kita diskusikan, kemudian baiknya seperti apa. Lah itu juga kita merasa dianggap seperti keluarga dan kita merasa nyaman.”

5. Evaluasi Produk

a. Hasil Positif dan Negatif yang Diterima

Hasil positif yang diterima oleh PSIM selama menjalani Liga 2 Indonesia 2018 yang pertama jelas mereka mampu bertahan di Liga 2 Indonesia 2018. Mengawali musim kompetisi dengan minus 9 poin, secara krusial PSIM mampu lolos dari degradasi. Hasil di lapangan, partisipan (W/02) dan (W/05) mengungkapkan bahwa hal tersebut adalah salah satu hasil positif yang didapat ketika mengikuti Liga 2 Indonesia 2018.

“Ya yang paling berkesan sih itu, dari minus 9, kita bisa lolos dari degradasi itu rasanya antara senang, bangga, dan merasa memiliki keluarga. Dan keluarga ini bisa melalui perjalanan yang sangat hebat menurut kita.” (W/05)

“Kalau hasil positif ya kita bisa bertahan di Liga 2 itu pasti, karena dengan kondisi di awal seperti itu kan susah. Orang mau melangkah saja pasti banyak yang mikir, mampu nggak ini? Belum main sudah minus 9 dan kita harus bayar 1M. Berat, dan itu bisa kita lalui, ya ini kita bersyukur.” (W/02).

Hasil ini sama dengan yang diwartakan oleh Atmaja (2018) melalui media *online*:

“Manajemen PSIM Yogyakarta memberikan apresiasi kepada pemain atas pencapaian di Liga 2 2018. Tim berjulukan Laskar Mataram ini berhasil bertahan di kompetisi kasta kedua, setelah berjibaku sejak awal musim.”

Selain mampu bertahan di Liga 2 musim depan, hasil positif lain yang diterima oleh PSIM yaitu ada beberapa pemain PSIM yang kemudian menjadi incaran oleh klub-klub pesaing lain di Liga 2 dan juga klub dari Liga 1. Pada hasil pengumpulan data di lapangan, setelah menyelesaikan proses wawancara dengan pemain PSIM, beliau mengatakan bahwa telah dihubungi dan mendapatkan tawaran untuk bergabung oleh klub dari Liga 1. Dari pewartaan media *online* juga mengatakan hal yang demikian.

Seperti yang dikatakan oleh Prabowo (2018):

“Penampilan apik itu juga membuat para pemainnya laris manis diburu klub yang lolos ke fase selanjutnya. Beberapa nama seperti Hendri Satriadi, dan Supriyadi (winger), Ivan Febrianto (kipper), Hendika Arga Permana (gelandang), dan Ismail Haris (striker) jadi buruan utama.”

Pewartaan tersebut diperkuat dengan yang diungkapkan oleh partisipan (W/03):

“Jadi hasil positifnya, pemain-pemain kita banyak laku mas, jadi kita tidak hanya mempunyai target bahwa kita sekedar bertahan, tapi setiap musimnya, itu bisa sampai 4-5 pemain kita itu dibidik oleh banyak klub, dan itu sudah sering terjadi.” (W/03)

Sedangkan hasil negatif yang didapat selama menjalani Liga 2 Indonesia 2018 yaitu pihak manajemen tidak mampu untuk menyelesaikan catatan RAB secara tepat waktu. Partisipan (W/01) mengatakan hal tersebut:

“Setiap tahun kita tidak pernah menyelesaikan RAB itu secara tepat atau bersih itu nggak mungkin dan itu problem kami.”

Hasil tersebut terjadi karena memang hampir setiap tahun masalah yang mereka hadapi adalah keterbatasan finansial. Selain itu karena memang tidak ada SDM yang ahli di bidang akuntansi dan keuangan. Seperti yang dikatakan oleh partisipan (W/02):

“PSIM itu klub profesional, karena label dari klub Liga 1, Liga 2 itu kan profesional, tapi selama ini kita pengelolaannya masih tradisional, seperti yang saya katakan mengelola klub dari perserikatan ini, mengelola klub yang masih tradisional ini tidak bisa seperti mengelola perusahaan yang kamu kerja dari pagi sampai malam, dibayar full, nggak bisa.”

b. Kesesuaian Tujuan Program dengan Biaya dan Hasil

Untuk perencanaan program anggaran telah sesuai dengan program perekrutan pemain yang dilakukan oleh PSIM. Artinya tidak ada gaji yang pemain atau bonus yang ditunggak oleh klub. Kesesuaian tersebut didapat karena sebelum merekrut pemain, telah direncanakan RAB-nya. Seperti yang dijelaskan oleh partisipan (W/02) ketika diwawancara:

“Kalau anggaran ya relatif pasti kita mendekati kesesuaian. Karena sebelum kita melakukan mencari pemain itu kita sudah membuat RAB dulu. Misalkan untuk pemain, pemain itu kita kategorikan dalam 3 great (great A, B, C). Great A itu gaji tertinggi sekian, great B itu gaji tertinggi sekian, great C sekian”

Bukti dari tidak adanya gaji yang tertunggak diperoleh melalui pernyataan yang diungkapkan oleh partisipan (W/05):

“Mundur pernah, tapi kalau sampai menunggak nggak pernah. Kalau mundur itu hampir sering malahan, misalkan harusnya

diberikan tanggal 10, tepi diberikan tanggal 15, kadang 12, itu sering kalau mundur.”

Pada bagian ini (pembiayaan dan finansial), peneliti memang tidak mendapatkan akses maupun keterangan penuh dari partisipan. Baik mengenai total pendapatan dari tiket penonton, hasil dari sponsor, maupun pembiayaan untuk gaji dan bonus pemain. Meskipun begitu, dalam program memberikan bonus kepada pemain tetap terpenuhi dengan sesuai anggaran mereka. Gaji untuk pemain juga tidak ada yang menunggak.

c. Keberhasilan Program yang Direncanakan

Seperti yang telah dijelaskan di bagian perencanaan program, bahwa program-program yang direncanakan oleh PSIM meliputi: merencanakan RAB, merekrut pemain, mendapatkan sponsor dan melakukan ziarah kubur ke makam raja-raja Mataram di Imogiri.

Keberhasilan di teknis tim, pemain yang didatangkan oleh PSIM sesuai target yang diinginkan oleh tim kepelatihan. Hal ini diungkapkan oleh partisipan (W/04):

“ya selama kita menangani selama 2 musim kemarin ya Alhamdulillah sih, pemain-pemain sesuai dengan harapan, cuma pemainnya itu bukan pemain yang punya nama”

Keberhasilan tersebut berpengaruh positif pada permainan tim yang diinginkan oleh pelatih. partisipan (W/03) menjelaskan:

“Makanya patron, pakem, teruss filosofi, metode yang kita berikan selama satu musim itu bisa dijalankan karena itu”

Sedangkan dari sisi manajerial untuk mendapatkan sponsor, partisipan (W/01) mengatakan:

“Terkait pada progress report di sisi *marketing* memang dari tahun ke tahun kita mengalami perkembangan yang bagus. Tahun lalu kita berhasil mendapatkan sponsor, (produk bola lampu dari Singapura), juga sisi *merchandise* kita maksimalkan meskipun masih terbatas.

Sebelumnya klub menargetkan mendapatkan pemasukan dari sponsor sebesar Rp. 750 juta. Sedangkan selama menjalani Liga 2 Indonesia 2018, PSIM mendapatkan 3 sponsor utama, yaitu dari perusahaan penerangan (bola lampu), *apparel* olahraga dan perusahaan konveksi. Mengenai nominal yang diterima oleh PSIM dari sponsor perusahaan bola lampu, peneliti tidak mendapatkan akses mengenai nominal rupiah yang didapatkan oleh PSIM, karena menjadi privasi dari kontrakn mereka. Sedangkan dari perusahaan *apparel* olahraga dan perusahaan konveksi, PSIM mendapatkan sekitar Rp. 500 juta. Hal ini diwartakan Susanto oleh melalui media *online*:

“Apalagi, Kelme menggandeng Oxygen untuk pakaian kasual tim. Oxygen akan menyediakan kemeja kasual, celana jeans, kaos sehingga para pemain PSIM tetap bisa tampil seragam saat mengikuti kegiatan atau acara di luar lapangan. Nilai kerjasama dari dua brand itu mencapai Rp500 juta.”

Sedangkan untuk program ziarah ke makam raja-raja Mataram di Imogiri berjalan dengan lancar dan diikuti oleh semua *stakeholder* inti klub PSIM. Mulai dari pemain, tim kepelatihan, ketua dan pengurus lainnya.

d. Program yang Dapat berlanjut

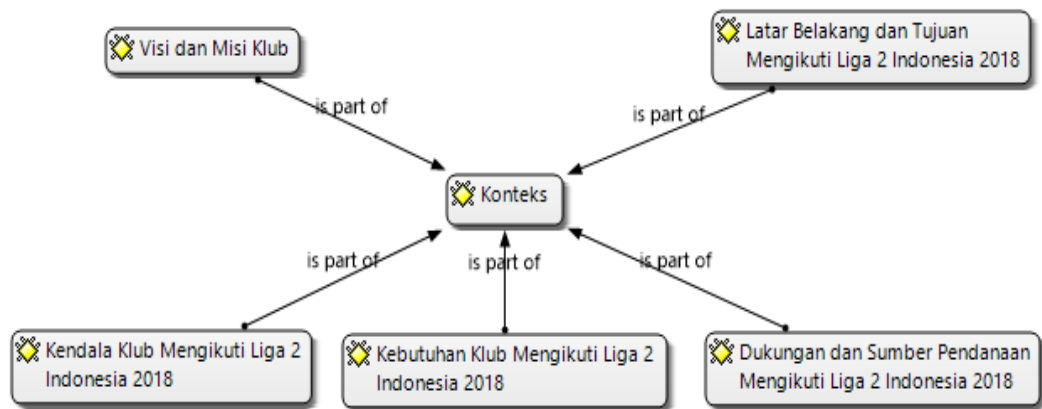
Mengenai program yang dapat dilanjutkan yaitu ketika sebelum memulai kompetisi, melakukan ziarah ke makam raja-raja Mataram dan menjalin komunikasi dan kedekatan dengan suporter mereka perlu dilanjutkan. Partisipan (W/02) mengungkapkan:

“Ini komunikasi dengan suporter harus terus-menerus kita bina. Dengan wadah-wadahnya ya, sehingga nanti yang nonton ini, sepakbola itu benar-benar hiburan gitu loh. Bisa ditonton suami istri, anak bisa melihat.”

Partisipan 02 terlihat memahami bahwa keberadaan dari dua wadah suporter fanatik mereka cukup menjanjikan dari segi moril maupun materi. Karena meskipun di setiap pertandingan kandang yang dijalani oleh PSIM digelar tidak di Yogyakarta, para suporter mereka tetap memadati stadion.

B. Hasil Analisis

1. Evaluasi Konteks



Sumber: Olah Data dengan Software Atlas Ti. 7.5.16

Gambar 6. Analisis Evaluasi Konteks

Gambar 5 menjelaskan bahwa terdapat lima bagian dari evaluasi konteks, yaitu; visi dan misi, latar belakang dan tujuan mengikuti Liga 2 Indonesia 2018, kebutuhan klub mengikuti liga 2 indonesia 2018, kendala klub mengikuti liga 2 indonesia 2018, peluang dan dukungan mengikuti liga 2 indonesia 2018. Pada visi misi dan latar belakang klub mengikuti Liga Indonesia 2018 telah memenuhi komponen evaluasi konteks. Sedangkan masih terdapat beberapa kebutuhan untuk mengikuti Liga 2 Indonesia 2018 yang belum terpenuhi, seperti ketersediaan SDM yang mumpuni. Kendala-kendala yang dihadapi oleh PSIM, seperti mengalami kendala anggaran dan mendapatkan sanksi dari FIFA cukup untuk menghambat kesiapan klub dalam menghadapi Liga 2 Indonesia 2018. Dengan mengalami beberapa kendala di awal musim, PSIM tetap mendapatkan dukungan dari suporternya,

pemerintah Kotamadya Yogyakarta dan PSSI. Dukungan yang besar dari suporter menjadi sumber finansial tersendiri bagi PSIM, selain dari tiket pertandingan, sumber finansial datang dari pemasukan sponsor dan subsidi dari PSSI.

Komponen konteks telah peneliti komparasikan dengan kriteria keberhasilan yang telah disusun berdasarkan studi literatur. Pada hasil penilaian, skor yang diperoleh dari evaluasi konteks manajemen PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 yaitu 7 (tujuh). Berdasarkan pengkategorian nilai evaluasi konteks yang menggunakan *skala likert* yang tertera pada tabel (4), maka dapat dinilai (*judgment*) bahwa konteks dari manajemen PSIM Yogyakarta termasuk pada kategori ‘baik’.

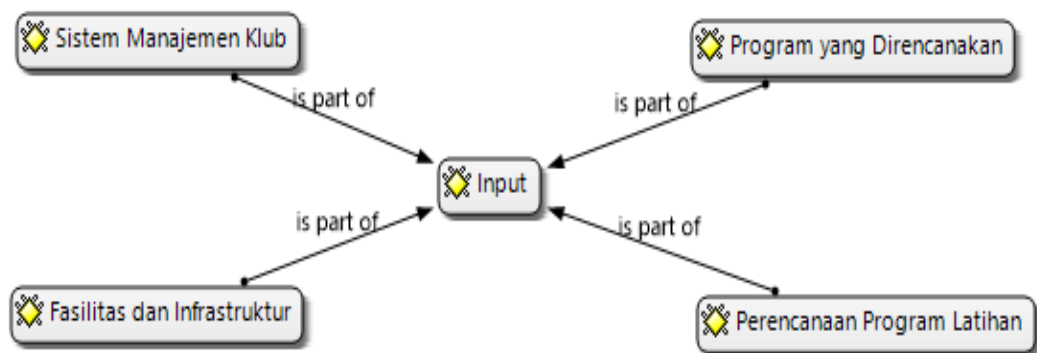
Tabel 4. Hasil Penilaian Evaluasi Konteks

No.	Rumus	Kategori
1.	$X > 11$	Sangat baik
2.	$7 < X \leq 11$	Baik
3.	$5 < X \leq 7$	Cukup
4.	$3 < X \leq 5$	Kurang
5.	$X < 3$	Sangat Kurang

2. Evaluasi Input

Gambar 6 menjelaskan bahwa terdapat empat bagian dari evaluasi input, yaitu; sistem manajemen klub, program yang direncanakan, perencanaan program latihan, dan fasilitas. Secara sistem manajemen yang ada di klub, memang tidak ada suatu aturan-aturan SOP (*standar operating procedure*) yang tertulis. Namun, dari hasil penelitian di lapangan, fungsi-

fungsi manajemen dilakukan secara alamiah. Pada perencanaan program-program, klub membuat rencana anggaran biaya (RAB), melakukan perekrutan pemain, melakukan ziarah ke makam raja-raja Mataram di Imogiri sebelum memulai musim kompetisi dan mencari sponsor. Pada perencanaan program latihan secara penuh dilakukan oleh pelatih dengan menggunakan pendekatan taktikal, yang mana sebelum merencanakan suatu program pelatih melakukan beberapa analisis pertandingan dan performa pemain. Secara fasilitas, PSIM tidak memiliki stadion dan lapangan latihan sendiri (milik pribadi). Untuk gaji dan bonus pemain secara keseluruhan berjalan dengan baik, meskipun terkadang dalam pencairan mengalami pengunduran.



Sumber: Olah Data dengan Software Atlas Ti. 7.5.16

Gambar 7. Analisis Evaluasi Input

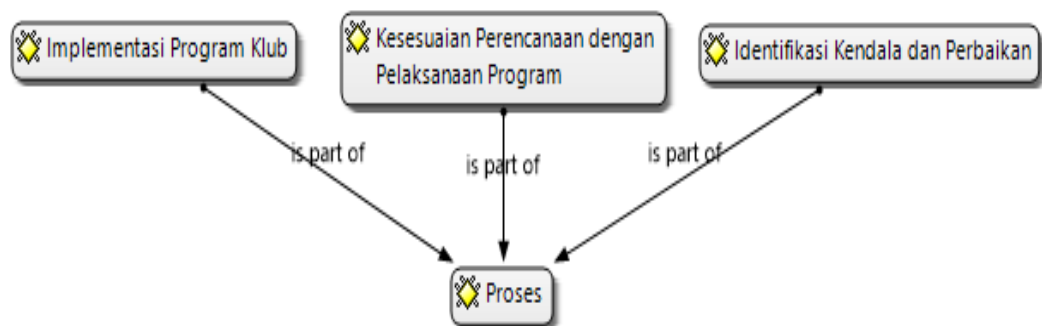
Komponen input telah peneliti komparasikan dengan kriteria keberhasilan yang telah disusun berdasarkan studi literatur. Pada hasil penilaian, skor yang diperoleh dari evaluasi input manajemen PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 yaitu 10 (sepuluh).

Berdasarkan pengkategorian nilai evaluasi input menggunakan *skala likert* yang tertera pada tabel (5), maka dapat dinilai (*judgment*) bahwa konteks dari manajemen PSIM Yogyakarta termasuk pada kategori ‘cukup’.

Tabel 5. Hasil Penilaian Evaluasi Input

No.	Rumus	Kategori
1.	$X > 13$	Sangat baik
2.	$11 < X \leq 13$	Baik
3.	$9 < X \leq 11$	Cukup
4.	$7 < X \leq 9$	Kurang
5.	$X < 7$	Sangat Kurang

3. Evaluasi Proses



Sumber: Olah Data dengan Software Atlas Ti. 7.5.16

Gambar 8. Analisis Evaluasi Proses

Gambar 7 menjelaskan bahwa terdapat tiga bagian dari evaluasi proses, yaitu; implementasi program, kesesuaian tujuan dengan implementasi, dan identifikasi masalah dan evaluasi proses. Dari hasil di lapangan menunjukkan bahwa pembentukan kerangka tim (rekrutmen pemain) yang dilakukan untuk sangat singkat membuat kualitas dari input (masukan) kurang maksimal. Dalam implementasi program yang direncanakan klub cenderung melakukan

secara kolektif. Untuk mengevaluasi atau menyelesaikan suatu hambatan para jajaran manajemen melakukan rapat 1 kali per minggu dan diikuti oleh manajemen dan tim pelatih.

Komponen proses telah peneliti komparasikan dengan kriteria keberhasilan yang telah disusun berdasarkan studi literatur. Pada hasil penilaian, skor yang diperoleh dari evaluasi proses manajemen PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 yaitu 5 (lima). Berdasarkan pengkategorian nilai evaluasi proses menggunakan *skala likert* yang tertera pada tabel (6), maka dapat dinilai (*judgment*) bahwa konteks dari manajemen PSIM Yogyakarta termasuk pada kategori ‘cukup’.

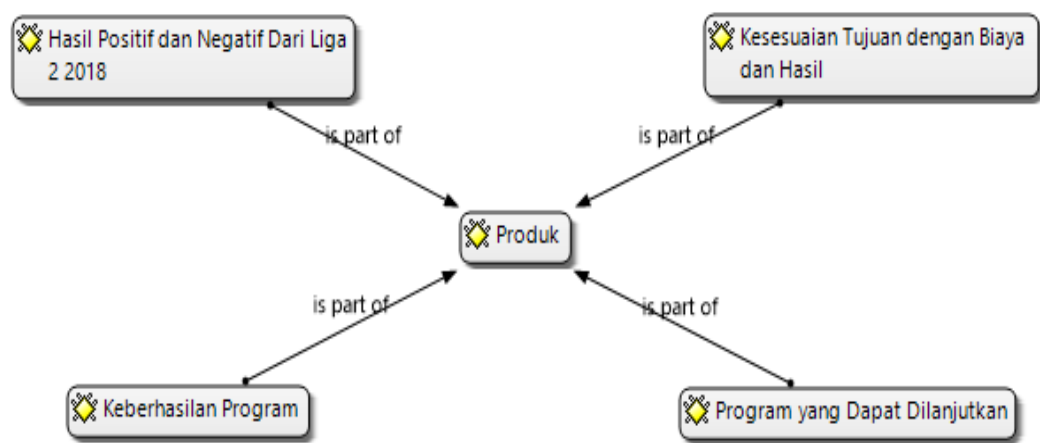
Tabel 6. Hasil Penilaian Evaluasi Proses

No.	Rumus	Kategori
1.	$X > 6,5$	Sangat baik
2.	$5,5 < X \leq 6,5$	Baik
3.	$4,5 < X \leq 5,5$	Cukup
4.	$3,5 < X \leq 4,5$	Kurang
5.	$X < 3,5$	Sangat Kurang

4. Evaluasi Produk

Gambar 8 menjelaskan bahwa terdapat empat bagian dari evaluasi produk, yaitu; hasil positif dan negatif, keberhasilan program, kesesuaian tujuan dengan biaya dan hasil, dan program yang dapat dilanjutkan. Dapat bertahan di Liga 2 Indonesia 2018 merupakan hasil positif yang diterima, selain itu, para pemain PSIM mampu berkembang dengan baik dan menarik minat klub-klub lain. Hasil negatif yang diterima, klub tidak pernah bisa

menyelesaikan buku anggaran secara tepat. Secara keseluruhan program-program yang direncanakan berhasil dilakukan. Membina dan menjalin komunikasi dengan suporter perlu dilakukan sebagai bentuk program yang dapat dilanjutkan, selain itu, melanjutkan tradisi melakukan ziarah sebelum memulai musim kompetisi adalah program yang positif.



Sumber: Olah Data dengan Software Atlas Ti. 7.5.16

Gambar 9. Analisis Evaluasi Produk.

Komponen produk telah peneliti komparasikan dengan kriteria keberhasilan yang telah disusun berdasarkan studi literatur. Pada hasil penilaian, skor yang diperoleh dari evaluasi produk manajemen PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 yaitu 5 (lima). Berdasarkan pengkategorian nilai evaluasi produk menggunakan *skala likert* yang tertera pada tabel (7), maka dapat dinilai (*judgment*) bahwa konteks dari manajemen PSIM Yogyakarta termasuk pada kategori ‘cukup’.

Tabel 7. Hasil Penilaian Evaluasi Produk

No.	Rumus	Kategori
1.	$X > 6,5$	Sangat baik
2.	$5,5 < X \leq 6,5$	Baik
3.	$4,5 < X \leq 5,5$	Cukup
4.	$3,5 < X \leq 4,5$	Kurang
5.	$X < 3,5$	Sangat Kurang

Berdasarkan hasil penilaian dari masing-masing komponen, yaitu evaluasi konteks mendapatkan skor 7 (tujuh), input mendapatkan skor 10 (sepuluh), proses dengan skor 5 (lima) dan produk mendapatkan hasil 5 (lima), maka total secara keseluruhan dari evaluasi CIPP adalah 27. Berdasarkan pengkategorian nilai evaluasi CIPP menggunakan *skala likert* yang tertera pada tabel (8), maka dapat dinilai (*judgment*) bahwa konteks dari manajemen PSIM Yogyakarta termasuk pada kategori ‘cukup’.

Tabel 8. Hasil Penilaian Evaluasi CIPP

No.	Rumus	Kategori
1.	$X > 37$	Sangat baik
2.	$31 < X \leq 37$	Baik
3.	$25 < X \leq 31$	Cukup
4.	$19 < X \leq 25$	Kurang
5.	$X < 19$	Sangat Kurang

C. Pembahasan

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian dan analisis kualitatif, berikut disajikan pembahasan mengenai evaluasi konteks, input, proses dan produk dari manajemen klub sepakbola PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018. Hasil tersebut penulis komparasikan dengan pendekatan komprehensif pada

faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan dalam menjalani kompetisi; (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 Et al, 2017: 2).

1. Evaluasi Konteks

Hasil dari evaluasi konteks menggambarkan visi dan misi, tujuan dan latar belakang, kebutuhan dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018, kendala dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 dan dukungan yang diterima oleh PSIM dalam menghadapi Liga 2 Indonesia 2018.

Pernyataan visi dan misi dianggap sebagai bagian penting dari proses manajemen strategis untuk organisasi (Taiwo, Lawal, & Agwu, 2016). Secara visi dan misi PSIM telah sesuai dengan posisi mereka yang berkompetisi di Liga 2 Indonesia 2018 dan merepresentasikan suatu klub sepakbola bahwa klub tidak hanya sekedar mencari kemenangan dan juara. Regulasi Liga 2 Indonesia 2018 yang mencantumkan peraturan bahwa klub hanya boleh mendaftarkan pemain lokal atau WNI (Warga Negara Indonesia) dan maksimal 3 pemain yang berusia 35 tahun atau lebih (Regulasi Liga 2 Indonesia 2018 Pasal 30 tentang Pendaftaran Pemain). Regulasi tersebut secara tidak langsung berkorelasi pada visi dan misi PSIM yang berupaya untuk mengorbitkan pemain berbakat yang ada di daerah Yogyakarta. Secara filosofis, visi misi mereka tidak hanya sekedar tentang kemenangan dan juara, selain berupaya mengorbitkan pemain asli daerah Yogyakarta, filosofis

permainan yang diterapkan mempunyai identitas sendiri yang terkenal dengan sebutan “Mataram Show”, yaitu permainan sepakbola yang mengedepankan kolektifitas tim dan permainan bola-bola pendek. Namun, pernyataan visi dan misi perlu terus untuk diperbaharui selama organisasi dari klub terus berjalan dan mengarungi kompetisi. Seperti yang dikatakan oleh Taiwo et al. (2016) bahwa visi dan misi ini harus diperbarui dengan berlalunya waktu dan fokus yang lebih baik untuk organisasi.

Untuk visi mengorbitkan pemain-pemain binaan asli daerah Yogyakarta, akan lebih baik jika klub membuat klub akademi atau tim junior dari PSIM. Program klub junior telah lama diterapkan di sepakbola Eropa maupun Asia yang telah maju. Seluruh klub di kompetisi elit Eropa maupun Asia mempunyai tim junior atau akademi. Sehingga keberlanjutan bakat-bakat di daerah tersebut tetap muncul. Untuk membangun tim akademi, Mujika dan Castagna (2016) memberikan 6 konsep dalam membangun tim akademi dengan pendekatan *sport science*.

Untuk membangun konsistensi manajerial, seorang manajer atau pelatih yang menangani klub sudah barang tentu membutuhkan filosofi yang jelas berdasarkan pemahaman budaya, organisasi dan pribadi, dikombinasikan dengan kerendahan hati terhadap pengetahuan (Herskedal, 2016). Bagi klub sepakbola, mempunyai filosofi menjadi begitu penting, karena hal itu sebagai identitas mereka untuk dikenal. Misalkan seperti filosofi klub sepakbola Barcelona yang mempunyai filosofi “*More than a club*” dan nilai-nilai

“Strong support and connection with Catalan identity” (Radaković, 2015), pertama, mereka menunjukkan bahwa Barcelona lebih dari sekadar klub sepakbola dan yang kedua mereka mengemban dukungan kuat dari identitas dari daerah Catalan.

Pada latar belakang mengikuti liga berkorelasi pada Regulasi Liga 2 Indonesia 2018 bahwa setiap klub anggota resmi PSSI wajib mengikuti Liga 2 Indonesia 2018. Karena jika tidak turut serta, mereka akan mendapatkan sanksi berupa terdegradasi ke kasta kompetisi yang lebih rendah dan denda uang 500 juta – 1 miliar (Regulasi Liga 2 Indonesia 2018 Pasal 6 tentang Pengunduran Diri Sebelum Kompetisi Dimulai). Sedangkan tujuan mereka untuk tetap bertahan di Liga 2 Indonesia dan tidak mengalami degradasi telah cukup realistis mengingat di awal kompetisi mereka mendapat sanksi dari FIFA berupa pengurangan 9 poin dan denda uang sebesar 1 miliar.

Untuk menjalani kompetisi sepakbola, dibutuhkan struktur dan keorganisasi yang jelas; SDM solid yang meliputi; pelatih, pemain dan pengurus; dan finansial yang mumpuni. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan secara keorganisasian, PSIM telah memnuhi kebutuhan yang ditentukan oleh (Regulasi Liga 2 Indonesia 2018 Pasal 35 tentang Dokumen Pendaftaran Oficial). Pada regulasi tersebut terdapat poin-poin penting, seperti; kontrak kerja dan sertifikasi/kualifikasi dari ofisial tim; tim kepelatihan, *media officer*, direktur teknik, dokter tim dan fisiotrapis. Secara kualifikasi telah sesuai dengan yang dipersyaratka oleh Regulasi Liga 2

indonesia 2018. Namun, bila merujuk pada kontrak kerja yang dipersyaratkan oleh regulasi bahwa seluruh ofisial harus bekerja/kontrak kerja secara *full time*, hal ini tidak sesuai dengan data yang diperoleh di lapangan. Seperti yang dijelaskan oleh partisipan (W/02) bahwa para pengurus bukanlah orang-orang yang bekerja secara *full time* untuk PSIM dan mereka masih punya pekerjaan lain. Pernyataan tersebut juga didukung oleh observasi di sekretariat klub dan latihan pemain yang dilakukan oleh peneliti.

Kendala utama yang dihadapi oleh PSIM adalah finansial. Hal ini mirip dengan karya ilmiah Kornai, Maskin, dan Roland (2003) yang membahas mengenai *soft budget constraint* (SBC), yang mana penerapan konsep SBC memberikan cara yang lebih baik untuk memahami logika ekonomi khusus sepak bola profesional (Storm & Nielsen, 2012). Ini menjelaskan paradoks tingkat kelangsungan hidup klub yang cukup tinggi meskipun defisit besar dan meningkatnya hutang. Selain itu, memungkinkan untuk merekonstruksi logika ekonomi, politik, dan emosional dari perilaku klub dan pemangku kepentingan mereka yang menjelaskan hasil yang tidak rasional di tingkat lingkungan klub tersebut. Memang sangat penting untuk mengukur kondisi finansial dari suatu klub olahraga profesional, di mana mereka memiliki tujuan ganda, yakni tujuan prestasi olahraga dan profitabilitas finansial. Karena keberhasilan kinerja keuangan klub menjadi peran penting dalam keberhasilan olahraga (Ecer & Boyukaslan, 2014: 69).

Pengukuran kinerja keuangan bermanfaat bagi manajer, investor, lembaga pemberi pinjaman kredit, pesaing, dan pemangku kepentingan lainnya.

Untuk mengatasi kendala finansial yang dialami oleh PSIM Yogyakarta, penulis merekomendasikan hasil karya ilmiah Rohde dan Breuer (2016). Mereka menjelaskan poin-poin penting. Pertama, bahwa masuknya investor swasta (asing) dapat mendorong investasi klub. Kedua, bagaimanapun, para manajer dan regulator perlu mempertimbangkan masuknya investor swasta (asing) dengan prosedur yang terutama dilaksanakan melalui aturan 50+1 dari Liga Jerman, atau membatasi investasi oleh pemilik. Terakhir, disarankan untuk mengevaluasi keputusan investasi secara menyeluruh; Struktur kepemilikan, kekayaan pribadi dan insentif pemilik menentukan keputusan investasi dan daya saing klub relatif terhadap para pesaingnya.

Dari hasil penelitian, Dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 sudah semestinya PSIM Yogyakarta mendapat dukungan dari kelompok suporter mereka (Brajamusti & The Maident), pemerintah Kotamadya Yogyakarta dan PSSI. Dalam artikel Cicut et al. (2017) *Supporters Group* termasuk pemangku kepentingan luar (*external stakeholder*) yang bersifat definitif dan memiliki *power*, legitimasi dan urgensi bagi keberlangsungan klub. Hal ini dikarenakan komunitas penggemar sebagai pemangku kepentingan yang menonjol dan bukan hanya sekadar kelompok penonton, di mana mereka memberikan peran

penting dengan memengaruhi pilihan dan perilaku klub dan pemangku kepentingan lainnya (Zagnolli & Radicchi, 2010).

Sangat penting bagi pemangku kepentingan inti (*internal stakeholder*) dari klub untuk menjalin komunikasi yang baik dengan para suporter. Hal ini biasanya menyangkut pada komunikasi dengan kelompok-kelompok pendukung, kepercayaan pendukung, dewan direktur yang dipilih pendukung atau forum penggemar untuk mendukung keterlibatan mereka (Cicut el al., 2017: 103). Kelompok suporter dapat menjadi kekuatan komersial yang besar dengan menjadi konsumen *merchandise* klub, penonton setia dan nilai identitas. Ekspansi besar-besaran dalam keuangan sepakbola didorong, secara langsung dan tidak langsung, oleh eksploitasi komersial dari '*brand loyalty*' yang menghasilkan uang dari kesetiaan penggemar ke klub sepakbola yang dipelihara dari generasi ke generasi (Kennedy & Kennedy, 2012: 330).

Karena memang berasal dari Kotamadya Yogyakarta, dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 PSIM mendapat dukungan dari pemerintah kota setempat. Dukungan dari pemerintah Kotamadya Yogyakarta bukan berbetuk finansial, melainkan dukungan 'moril' terhadap PSIM Yogyakarta yang harus melakukan pertandingan kandang di luar kota Yogyakarta. Di mana wali kota mendampingi pengurus PSIM dalam upaya meminta izin kepada Pemerintah Daerah (PEMDA) Kabupaten Bantul untuk menyewa Stadion Sultan Agung (SSA) sebagai *homebase* PSIM di Liga 2 Indonesia 2018. Wali Kota Yogyakarta juga beberapa kali menghadiri pertandingan

kandang PSIM. Dukungan lain datang dari PSSI sebagai induk organisasi sepakbola di Indonesia. Ketika PSIM mendapatkan sanksi dari FIFA yang berupa pengurangan 9 poin dan denda membayar uang 1 miliar, PSSI secara aktif membantu PSIM untuk berkomunikasi dengan pihak FIFA yang ada di Swiss, terutama ketika mengajukan pembayaran denda yang dilakukan secara termin.

PSIM memperoleh sumber pendanaan dari pemasukan tiket pertandingan, subsidi dari operator liga dan sponsor. Pada sumber pendanaan yang diperoleh dari subsidi yang diberikan oleh Liga Indonesia Baru (LIB), hal itu memang sudah tertulis dalam regulasi liga. Dalam Regulasi Liga 2 Indonesia 2018 Pasal 61 tentang Finansial, bahwa LIB sebagai operator liga memiliki kewajiban finansial di antaranya berkontribusi pada klub peserta liga.

Berdasarkan data yang diperoleh, mengenai sumber anggaran yang mendukung PSIM dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 memang sangat bergantung pada pemasukan tiket pertandingan dan sponsor lokal. Hal ini terjadi karena intensitas penyiaran dari Liga 2 Indonesia 2018 yang rendah. Sehingga eksistensi dari klub PSIM sendiri menjadi menurun. Di samping itu, pihak manajemen klub juga tidak melakukan strategi pemasaran sendiri terhadap penjualan *merchandise* klub. Penelitian di Skotlandia menunjukkan bahwa memburuknya keuangan sepakbola Skotlandia dan klub-klubnya telah secara substansial mengganggu identitas sosial dan kekuatan pendukungnya,

di samping itu penghasilan terbatas dari media penyiaran telah mengakibatkan klub Skotlandia sangat bergantung pada pendapatan tiket dan sponsor lokal (Adams, Morrow, & Thomson, 2017).

2. Evaluasi Input

Pembahasan input meliputi sistem manajemen klub yang mengarah pada fungsi-sungsi dasar manajemen, program yang direncanakan, perencanaan program latihan dan fasilitas yang disediakan oleh klub.

Pada sistem manajemen, para pemangku kepentingan klub mulai dari pengurus inti, pelatih dan pemain, secara tidak langsung telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen, seperti melakukan perencanaan anggaran sebelum memulai kompetisi yang terkait dengan perekrutan pemain dan akomodasi pertandingan kandang maupun tandang. Perencanaan yang dilakukan oleh PSIM berkorelasi dengan yang diungkapkan oleh Omotayo (2015) bahwa dalam perencanaan terdapat mengumpulkan informasi, membuat visi dan misi, mendefinisikan tujuan dan sasaran, mengembangkan strategi, memilih tindakan terbaik, merancang dan mengembangkan rencana untuk melaksanakan tindakan.

Melakukan kerja sama (*organizing*) antar elemen yang terkait setiap pengambilan keputusan dan praktik dalam proses perencanaan dan implementasi program latihan. Pengorganisasian melibatkan penjaminan sumber daya, termasuk sumber daya manusia, sumber keuangan, dan sumber daya fisik, yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tersebut (Omotayo,

2015). Sedangkan dalam aktivitas '*organizing*' terdapat 4 hal yang perlu dilakukan, yaitu; (a) membagi atau pengelompokkan kerja, (b) menentukan pekerjaan yang harus dilakukan, (c) pendelegasian wewenang, dan (d) menyediakan fasilitas kerja yang mendukung kemampuan SDM (Torang, 2016).

Praktik dalam kepemimpinan di PSIM lebih terlihat pada upaya yang dilakukan oleh pelatih, di mana penyampaian dan kepemimpinannya mampu menjaga psikis dan kenyamanan pemain meskipun kondisi tim dalam serba keterbatasan. Memimpin adalah kemampuan untuk membangkitkan visi dan aksi bersama di antara individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Omotayo, 2015: 10). Dalam kepemimpinan, kemunculan auran positif seperti menciptakan nilai dan budaya bersama, melakukan etos kerja tinggi dan penuh semangat dan motivasi. Ciri-ciri tersebut telah terlihat pada sosok pelatih yang menangani pemain-pemain PSIM. Sedangkan kepemimpinan yang tergambar pada ketua klub terbatas pada antar pengurus dan pelatih, dan belum menyentuh pada para pemain PSIM.

Dalam fungsi pengendalian, upaya yang dilakukan oleh manajemen PSIM lebih pada penyelesaian bersama ketika dihadapkan pada suatu masalah. Ketika mendapatkan sanksi dari FIFA mereka merapatkan dengan seluruh anggota klub termasuk pada pemain dan mengkomunikasikan terkait komitmen bersama. Begitupun bila ada masalah yang muncul di internal tim,

seperti penurunan performa pemain, manajemen akan akan memanggil pemain terkait.

Program yang direncanakan oleh PSIM dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 meliputi; perencanaan anggaran, perekrutan pemain, pencarian sponsor atau *marketing* dan menjalankan tradisi ziarah ke makam raja-raja Mataram di Imogiri. Perencanaan anggaran di awal yang meliputi kontrak pemain dan akomodasi pertandingan baik kandang maupun tandang dapat menghindarkan klub dalam kepailitan. Tujuan dari perencanaan yaitu menetapkan kegiatan dan target dengan analisa yang masuk akal dan diselaraskan dengan kondisi terkini dan antisipasi untuk kegiatan mendatang, kemudian dirumuskan secara sistematis dan teratur agar mudah dijalankan (Subagio, 2016).

Pada upaya perekrutan pemain, kriteria yang diterapkan oleh pelatih terdapat pada karakter bermain yang terkait pada model permainan yang diusung oleh PSIM, mampu bermain lebih dari satu posisi yang berbeda, memiliki kemampuan fisik yang baik, dan sesuai dengan curriculum vitae (CV) yang diinginkan pelatih. Dalam upaya perekrutan pemain, perencanaan yang dilakukan PSIM meliputi: (a) mempertahankan pemain lama yang diyakini mampu berkontribusi bagi PSIM di Liga 2 Indonesia 2018 di mana ada 13 pemain lama yang dipertahankan; (b) mengadakan seleksi pemain dari luar daerah Yogyakarta; (c) mengadakan seleksi pemain dari daerah Yogyakarta yang sebelumnya tim kepelatihan melakukan pemanduan bakat (*talent*

scouting); dan (d) melakukan negosiasi kepada calon pemain yang dilakukan oleh pengurus.

Program latihan yang dibuat oleh pelatih telah representatif dengan kebutuhan kompetisi olahraga tim, terutama sepakbola. Di mana masa kompetisi berjalan kurang lebih 9 bulan dengan tim melakukan pertandingan 1-2 kali per minggu. Pada kasus seperti itu, pelatih harus mengatur peuncakan performa pemain di setiap minggu. Sehingga pendekatan perencanaan yang digunakan pelatih adalah taktikal periodisasi (*tactical periodization*). Taktikal periodisasi adalah metode pelatihan sepakbola yang membimbing pembuatan latihan dengan melatihkan struktur logis dari permainan sepakbola: organisasi bertahan; transisi menyerang; menyerang dan transisi bertahan (Delgado-Bordonau & Mendez-Villanueva, 2012). Lebih dahulu sebelum perencanaan program latihan, perlu juga pelatih memahami tentang tingkat kesulitan pertandingan '*match difficulty index*' (MDI) (Robertson & Joyce, 2017). MDI menawarkan cara untuk mengevaluasi kemandirian jangka panjang dan jangka pendek dari rencana periodisasi strategis dalam olahraga tim serta memberi informasi dan mempengaruhi pemrograman pelatih.

Sebelum menentukan program latihan, tim kepelatihan terlebih dahulu melakukan analisis pada kemampuan lawan maupun pemain PSIM. Dengan analisis performa, berfungsi sebagai panduan untuk membedah teknik efisien untuk meningkatkan keterampilan teknis, taktis, psikologis dan fisik dalam sepakbola yang semuanya telah menjadi bagian dari proses pembinaan.

(Abdullah et al., 2017). Implementasi dari analisis tersebut, selain mengukur pada parameter fisik, tim pelatih juga memanfaatkan pada penganalisaan video pertandingan. Dengan analisis hasil pertandingan dapat diketahui indikator kinerja taktis, seperti efisiensi passing, dalam kombinasi dengan fitur *spatiotemporal*, seperti kontrol ruang dan memberikan tekanan pada lawan, dapat mengarah pada langkah-langkah yang lebih maju dalam domain analisis performa atlet (Rein & Memmert 2016). Sedangkan pada liga-liga yang telah maju dan memanfaatkan teknologi modern, untuk menganalisis performa atlet menggunakan rekaman video dengan aplikasi *Global Positioning System Technology* (GPS) (Wehbe et al., 2014; Mallo et al., 2015; Hewitt, 2016; Aquino et al., 2017; Gomez-Piqueras et al., 2018).

Fasilitas yang tersedia dari klub PSIM yaitu kantor sekretariat dan wisma pemain; menyediakan gaji dan bonus pada pemain; stadion pertandingan dan lapangan latihan. Ketersediaan kantor sekretariat sebagai tempat untuk menjalankan administrasi telah sesuai dengan kriteria lisensi 'A' klub dari AFC (2016). Namun, PSIM tidak mempunyai infrastruktur stadion dan tempat latihan milik pribadi. Sehingga ketika menjalani laga kandang (*home*) klub harus menyewa stadion milik pemerintah kota/daerah. Ketersediaan stadion menjadi tempat yang vital bagi pertandingan sepakbola. Stadion sepakbola dapat dilihat sebagai tempat yang mempertemukan berbagai kalangan sosial berbeda yang saling berinteraksi (Zagnolli & Radicchi, 2010). Sebuah stadion juga dapat dilihat sebagai sumber nilai

finansial, misalnya secara langsung sebagai ruang fisik untuk menampilkan iklan dan materi pemasaran lainnya atau sebagai aset yang memberikan keamanan bagi pinjaman klub; dan secara tidak langsung, sebagai pendorong kegiatan ekonomi untuk toko, bar dan restoran lokal (Adams et al., 2017).

Begitu juga dengan fasilitas latihan, skuat PSIM harus menyewa lapangan milik perkampungan, meskipun kondisi lapangan terlihat bagus dan pemain terlihat nyaman ketika berlatih, tentu saja hal itu tidak sesuai standar klub profesional. Kriteria minimum pada fasilitas latihan yang distandarkan oleh AFC (2016) yaitu tempat latihan adalah milik sendiri. Penelitian pada stadion klub sepakbola, klub sepakbola Gamba Osaka, Jepang melakukan kerja sama dengan pihak swasta, suporter dan pemerintah untuk membangun infrastruktur stadion yang khusus bagi klub (Wirajati, 2015; Deguchi, 2017) stadion yang menghabiskan biaya 123 juta Dolar kemudian menjadi *icon* bagi klub Gamba Osaka. Upaya tersebut dapat juga dilakukan oleh klub-klub di Indonesia.

3. Evaluasi Proses

Pada evaluasi proses terkait pada implementasi program yang direncanakan; kesesuaian antara tujuan dengan implementasi program yang terkait pada sumber daya dan waktu; implementasi dari program latihan dan upaya identifikasi dan evaluasi dari proses yang dilakukan.

Pada implementasi program perekrutan pemain yang dilaksanakan oleh manajemen dan juga tim kepelatihan dari PSIM, pelatih menyodorkan

nama-nama pemain baru maupun lama yang ingin dipertahankan kepada jajaran amanjemen, yang kemudian manajemen melakukan proses negosiasi kepada pemain yang diincar. Di sini terjadi perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan (Pelneker, 2011) pada tugas dan fungsinya masing-masing. Pada perekrutan pemain tersebut didukung oleh kebijaksanaan, prosedur, dan sumber daya dimaksudkan membawa suatu hasil untuk mencapai tujuan dan sasaran (Subagio, 2016). Begitu juga dengan implementasi dari program ‘insidental’ melakukan ziarah kubur ke makam raja-raja Mataram yang ada di Imogiri, yang rutin di lakukan sebelum mengawali kompetisi Liga 2 Indonesia. Seluruh anggota klub mengikuti kegiatan tersebut.

Kesesuaian antara tujuan dengan implementasi program yang dilakukan PSIM yang terkait dengan sumber daya dan waktu memang tidak sesuai. Karena terkendala finansial, persiapan PSIM dalam menghadapi Liga 2 Indonesia 2018 yang meliputi perekrutan pemain dan uji coba kurang dari 1 bulan. Hal ini tentu tidak sesuai dengan periodisasi kompetisi sepakbola yang mana masa persiapan (*preseason*) berlangsung selama 1-2 bulan. Untuk mengantisipasi ketidaksesuaian tersebut seharusnya dilakukan upaya-upaya untuk menunjang pelaksanaan program. Subagio (2016) merekomendasikan 4 poin yang perlu dilakukan dalam menunjang pelaksanaan program:

- a. *Komunikasi*, hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan;

- b. *Resource*, hal ini harus didukung oleh jumlah staf yang solid, informasi yang akurat dan kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas sebagai bentuk tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan;
- c. *Disposisi*, Hal ini terkait dengan sikap dan komitmen para pemangku kepentingan yang melaksanakan program
- d. *Struktur Organisasi*, adanya SOP (*standar operating procedure*) yang mendukung tata sirkulasi dari pelaksanaan program.

4. Evaluasi Produk

Pada evaluasi produk terkait pada hasil positif dan negatif yang diterima oleh klub, program yang terlaksana dan kesesuaian antara tujuan dengan biaya dan program klub yang dapat dilanjutkan. Hasil positif yang diraih oleh PSIM sudah barang tentu adalah mampu bertahan di Liga 2 Indonesia 2018. Jika melihat pencapaian setelah 5 pertandingan pertama, kemudian 10 pertandingan tidak terkalahkan, pencapaian tersebut memang telah diprediksi. Yeung (2014) menjelaskan bahwa hasil capaian atau kegiatan dapat diprediksi dengan melihat berbagai faktor yang turut memengaruhi dan diikuti dengan indikator-indikator capaian sebelumnya. Pada keberhasilan olahraga/kompetisi, studi yang dilakukan oleh Hamil (2008) pada klub sepakbola Manchester United menunjukkan faktor-faktor manajemen yang dilakukan oleh klub yaitu: (a) klub mengembangkan pemain muda dengan baik, (b) terdapat perputaran uang besar pada keuangan klub, (c) komitmen dan disiplin yang tinggi pada kebijakan pemberian gaji pemain, (d)

fasilitas/infrastruktur latihan yang berstandar tinggi dan (e) peran seorang *coach/manager* yang dominan.

Selain berhasil mempertahankan posisi bertahan di Liga 2 Indonesia 2018, hasil positif lain yang didapatkan oleh PSIM yaitu para pemain yang mampu menunjukkan performa yang impresif, sehingga dapat menarik minat klub lain untuk merekrut para pemain PSIM. Hal ini tentu berkorelasi dengan tujuan PSIM dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018. Fenomena ini seharusnya dapat dimanfaatkan oleh PSIM dalam kebijakan kontrak dan transfer pemain. Seperti yang telah dibahas pada bagian sebelumnya bahwa status kontrak seluruh pemain PSIM berdurasi hanya 1 musim, artinya setelah berakhirnya musim kompetisi, pemain akan berstatus bebas kontrak (*free agent*) sehingga mereka bebas untuk dikontrak klub lain.

Kasus seperti ini akan berbeda cerita kalau status kontrak dari pemain PSIM berdurasi 2 tahun atau lebih, karena jika klub lain ingin mengontrak pemain PSIM, pihak klub harus membayar biaya transfer kepada PSIM sebagai klub pemilik pemain, yang tentunya akan menguntungkan PSIM dalam segi finansial. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Hofmann et al. (2019) bahwa pemain dapat menjadi sumber pendapatan finansial bagi klub sepakbola. Untuk mencapai yang didiskusikan oleh Hofmann dkk perlu perencanaan yang matang dan strategis dalam tujuan kontrak pemain.

Sedangkan pada hasil negatif yang diterima oleh PSIM yaitu mereka kerap tidak dapat menyelesaikan laporan RAB secara tepat pada setiap

tahunnya. Hal ini seharusnya dapat dilakukan upaya evaluasi dan antisipasi untuk capaiannya, karena di awal RAB telah disusun/direncanakan. Seperti yang dikatakan oleh Litman (2011) indikator keberhasilan perencanaan dipengaruhi oleh beberapa faktor terukur, menetapkan target, data, analisis tren, memprediksi kendala, menilai pilihan, mengatur kinerja dan mengevaluasi suatu kebijakan.

Kelemahan dalam pelaporan keuangan pada klub sepakbola memang memang menjadi perhatian khusus pada literatur akuntansi (Morrow, 2013; Janin, 2017). Morrow mempertimbangan konteks sosial dan organisasi sepakbola, seperti yang terjadi dalam *Financial Fair Play* FFP yang dikembangkan oleh Union of European Football Associations (EUFA), dapat digunakan sebagai katalis untuk mempertimbangkan pendekatan yang lebih luas terhadap pelaporan klub sepakbola. Jika dalam konteks Indonesia berarti PSSI perlu untuk membuat suatu badan yang mengawasi dalam kesehatan keuangan klub profesional Indonesia. Sedangkan, Janin menyarankan suatu peran eksternal yang mampu menerapkan pengaturan yang akurat dalam manajemen akuntansi di klub sepakbola.

Klub sepakbola memiliki tujuan material (kinerja ekonomi) dan juga immaterial (kinerja olahraga), yang merupakan kekhasan dibandingkan dengan investasi di industri konvensional. Sementara manfaat yang ditawarkan korporasi sebagian besar berwujud nyata, yaitu pembayaran dividen, bunga, dan upah, manfaat yang ditawarkan oleh klub sepakbola

sebagian besar tidak berwujud, yaitu emosional, seperti partisipasi dalam acara sosial dan komunitas (Buchholz & Lopatta, 2017). Suporter dari PSIM memang sangat loyal dalam mendukung klub kebanggaannya dalam menjalani liga Indonesia. Fenomena ini pernah didokumentasikan oleh Andy Fuller dan Fajar Junaedi melalui Jurnal *Sport in society* dengan judul: “*Ultras in Indonesia: conflict, diversification, activism.*” Dalam tulisan tersebut mengatakan meskipun PSIM tidak - dan tidak pernah berhasil, tetapi klub ini sangat dicintai di kota Yogyakarta (Fuller & Junaedi, 2017).

Pada bagian sebelumnya telah dibahas, bahwa pendapatan finansial terbesar klub terdapat pada pemasukan dari tiket pertandingan. Artinya bahwa suporter memberikan peran penting dalam keberlanjutan klub sepakbola. Partisipan juga mengungkapkan bahwa keberadaan suporter sangat membantu keuangan klub dan juga motivasi dalam menghadapi Liga 2 Indonesia 2018. Namun, klub juga sangat dirugikan jika suporter mereka membuat masalah, bahkan kerusuhan ketika pertandingan. Hal ini telah diatur pada Kode Disiplin PSSI 2018 Pasal 70 tentang Tanggung jawab terhadap tingkah laku buruk penonton. Di mana klub bertanggungjawab atas segala tingkah laku buruk suporter, klub akan dikenai denda membayar sejumlah uang dan pertandingan digelar tanpa suporter/penonton. Terlebih lagi, PSIM mempunyai dua wadah suporter (Brajamusti & The Maident) yang cukup riskan terjadi konflik dan bentrokan. Oleh karena itu, pada program yang perlu

dikembangkan adalah bagaimana klub menjalin komunikasi, kerja sama dan mengedukasi para suporternya.

D. Refleksi Peneliti dan Keterbatasan Penelitian

1. Refleksi Peneliti

Selama melakukan penelitian evaluasi manajemen klub sepakbola profesional, mulai dari pembuatan proposal, pengumpulan data sampai pada puncak kesimpulan peneliti mendapati hal-hal yang baru. Terdapat beberapa faktor yang seharusnya perlu dilakukan oleh klub dalam menjalani kompetisi sepakbola profesional, namun tidak dilaksanakan oleh PSIM Yogyakarta seperti persiapan yang seharusnya dilakukan lebih lama, belum adanya investor yang menjamin anggaran klub, bisnis dan strategi *marketing* yang belum berjalan secara baik di samping itu juga pemanfaatan ilmu olahraga yang belum maksimal.

Pada poin yang terakhir, peneliti mendapati sesuatu fakta yang bisa dikatakan cukup unik. PSIM Yogyakarta tidak mempunyai Sumber Daya Manusia (SDM) di bidang nutrisi dan psikologi olahraga secara administratif. Namun, mereka mempunyai seorang pelatih yang bahkan secara administratif tidak memenuhi syarat untuk menjadi pelatih di Liga 2 2018 tetapi mampu menjaga determinasi pemain dalam menjalani pertandingan demi pertandingan di Liga 2 Indonesia 2018.

PSIM Yogyakarta yang membawa nama ‘Mataram’ yang dulunya adalah kerajaan yang berada di DIY mempunyai suatu program non teknis

sebelum mengawali Liga 2 Indonesia 2018 yaitu melakukan ziarah ke makam raja-raja Kerajaan Mataram yang ada di daerah Imogiri. Program seperti ini juga bisa di. Mungkin kegiatan seperti ini sulit dihubungkan dengan dunia olahraga yang identik dengan hal-hal yang ilmiah, akan tetapi ritual-ritual yang bersifat religius dapat meningkatkan keyakinan dan kepercayaan diri dari seluruh elemen klub PSIM dalam mengarungi Liga 2 Indonesia 2018.

2. Keterbatasan Penelitian

- a. Sebagai Spenelitian evaluasi dari hanya satu klub sepakbola, penelitian ini memiliki beberapa batasan pasti yang paling klasik berkaitan dengan generalisasi dari temuan.
- b. Dalam proses wawancara yang dilakukan, narasumber kurang terbuka dalam mengutarakan hal-hal yang menjadi privasi klub.
- c. Karena status peneliti bukan anggota internal dari klub, dokumen-dokumen resmi klub yang sifatnya cukup penting bagi klub seperti sumber anggaran; pendapatan dari bauran pemasaran; dan pemasukan dari tiket penonton tidak mendapatkan keleluasaan untuk memperolehnya.
- d. Data-data medis dan performa pemain seperti; hasil tes kesehatan, status gizi, psikis pemain; dan kemampuan fisik tidak dapat diperoleh.