BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini disajikan guna menjawab tujuan penelitian, yaitu untuk mendapatkan gambaran karakteristik lingkungan pengembangan bakat yang dinilai berhasil pada olahraga bulu tangkis di Indonesia menggunakan perspektif ekologi holistik. Isi dalam bab ini dibagi dalam dua bagian pokok: deskripsi hasil penelitian dan pembahasan. Pada bagian pertama, model *athletic talent development environment* (ATDE) dan model *environment success factor* (ESF) digunakan sebagai kerangka yang memandu struktur penyajian hasil penelitian. Model ATDE memandu penyajian deskripsi komponen mikro dan makro dalam lingkungan serta interaksinya dengan atlet prospektif, sedangkan model ESF menjadi acuan dalam mendeskripsikan faktor-faktor yang menentukan efektivitas pengembangan bakat. Bagian kedua menampilkan fitur-fitur pada lingkungan yang berhasil dikaitkan dengan literatur yang saat ini tersedia.

A. Hasil Penelitian: Deskripsi Karakteristik Lingkungan

Pada bagian ini saya akan terlebih dahulu (1) memperkenalkan lingkungan pengembangan bakat yang diteliti, kemudian (2) mendeskripsikan komponen-komponen utama lingkungan dan interaksinya sesuai model *athletic talent development environment* (ATDE), sampai dengan (3) menunjukkan faktor-faktor yang berkontribusi pada kesuksesan klub sebagai lingkungan pengembangan bakat berdasarkan model *environmental success factors* (ESF). Demi keringkasan

dan konsistensi, istilah "lingkungan pengembangan bakat olahraga" akan digantikan dengan "lingkungan". Istilah "atlet prospektif" menggantikan "atlet-atlet yang teridentifikasi memiliki potensi untuk mencapai tingkat elit atau atlet junior potensial". Istilah "atlet elit" dipakai untuk menyebutkan "atlet-atlet di dalam klub yang dinilai telah menjadi atlet senior elit yang ditandai dengan bermain pada kejuaraan senior internasional, dan terutama, terpilih dalam seleksi Pelatnas PBSI". Untuk menyebutkan "para ofisial klub non-pelatih" digunakan "tim manajemen" dan "para pelatih kelompok umur, pelatih kepala" disebut dengan "pelatih". *"Athletic domain"* diterjemahkan langsung ke dalam konteks penelitian ini sebagai "domain bulu tangkis".

1. Pengenalan Lingkungan: P.B. Djarum

Lingkungan dalam penelitian ini adalah sebuah klub olahraga bulu tangkis bernama Perkumpulan Bulutangkis (P.B.) Djarum. Klub ini berawal dari aktivitas hobi karyawan perusahaan rokok Djarum bermain bulu tangkis yang dimulai pada tahun 1969. Pada sore hari, setelah jam kerja usai, tempat melinting rokok diubah menjadi lapangan berlatih. Dari tempat itu muncul seorang remaja lokal berbakat yang kemudian berhasil menjuarai Piala Gubernur Jawa Tengah Moenadi tingkat junior tahun 1972, dan menjadi Juara Nasional pada tahun 1974. Remaja itu bernama Liem Swie King. Sejak saat itu, pemilik perusahaan Djarum serius mengembangkan arena latihan menjadi sebuah klub hingga PB Djarum diresmikan pada 1974. Keseriusan itu kemudian berbuah gelar juara Tunggal Putra All England tahun 1978, 1979

dan 1981 oleh Liem Swie King. Pada periode berikutnya, satu per satu pemain bulu tangkis elit dunia lahir dari PB Djarum.

Keberadaan PB Djarum tidak dapat dilepaskan dari nama perusahaan Djarum. Klub merupakan salah satu bentuk tanggung jawab sosial perusahaan *(corporate social responsibility-CSR)* PT Djarum melalui Bakti Olahraga Djarum Foundation. Bakti Olahraga adalah salah satu program dari Djarum Foundation yang bertujuan mencetak para juara bulu tangkis yang mengharumkan nama bangsa dan juga mencari bakat-bakat baru untuk meregenerasi para juara. PB Djarum inilah yang menjadi wadah untuk mewujudkan cita-cita tersebut.

PB Djarum terdaftar di Persatuan Bulutangkis Seluruh Indonesia (PBSI) dengan ID Klub: 000211, kode: DJM, cabang: Kabupaten Kudus, daerah: Jawa Tengah. Pusat aktivitas klub berada di kompleks GOR Djarum Jati Kudus di Jl. Kudus Purwodadi Km. 0,3 Jati Kudus. Fasilitas klub inilah yang menjadi lokasi utama penelitian. Kudus adalah sebuah kabupaten di Jawa Tengah yang memiliki julukan Kota Kretek.

Fase pengumpulan data pada penelitian ini terpisah dalam jarak waktu enam bulan sehingga terdapat perubahan pada data jumlah atlet di klub. Pada saat studi pendahuluan (Oktober 2018), sesuai data dari staf administrasi per tanggal 21 September 2018, klub dihuni oleh 56 atlet putra, 59 atlet putri, 18 pelatih, 1 orang kepala pelatih dan 9 orang staf administrasi yang dipimpin oleh seorang ketua klub dan seorang kepala administrasi. Saat pengumpulan data pada April 2019, terdapat 54 atlet putra, 59 atlet putri, 18 orang pelatih

dan 1 orang kepala pelatih. Klub memiliki 2 orang pelatih fisik, seorang instruktur latihan beban, 2 orang fisioterapis, dan 2 orang tenaga pijat. Personel lain yang terdapat di lingkungan meliputi tenaga dapur, tenaga kebersihan, dan tenaga keamanan.

2. Deskripsi Komponen dan Interaksinya dalam Lingkungan

Kerangka pembahasan pada bagian ini mengacu pada model ATDE. Berdasarkan model ATDE, komponen lingkungan terbagi atas: (1) lingkungan mikro domain bulu tangkis, (2) lingkungan mikro domain non-bulu tangkis dan (3) lingkungan makro. Secara spesifik, selain komponen, pada lingkungan makro terdapat konteks yang berkaitan.

a. Lingkungan Mikro: Domain Bulu Tangkis

Dalam model ATDE, atlet prospektif diposisikan sebagai sentral lingkungan. Lingkungan mikro domain bulu tangkis dicirikan oleh interaksi yang dekat dan dalam keseharian atlet prospektif yang berkaitan langsung dengan bulu tangkis. Interaksi ini berisi hubungan antara atlet prospektif dengan: (1) pelatih, (2) atlet elit, (3) atlet yang lebih muda, (4) alumni, (5) tim manajemen dan (6) klub lain. Sebelum mendeskripsikan interaksi tersebut, deskripsi atlet prospektif dalam penelitian ini akan disajikan terlebih dahulu.

Atlet prospektif. Kelompok target dalam penelitian ini adalah atlet prospektif klub yang termasuk ke dalam kategori Taruna (U-19). Pada saat studi awal (Oktober 2018), atlet putri kelahiran tahun 2000 – 2003 berjumlah 17 orang yang digabung menjadi satu regu latihan, sedangkan

atlet putra kelahiran tahun 2000 – 2003 berjumlah 21 orang yang dibagi ke dalam dua regu latihan. Pada pengumpulan data berikutnya (April 2019), atlet yang tergabung dalam regu Taruna Putra berjumlah 14 orang. Dari 14 atlet, 4 diantaranya sedang dipanggil untuk mengikuti Pelatihan Nasional (Pelatnas) PBSI, sehingga terdapat 10 atlet yang tergabung dalam regu Taruna Putra. Sementara atlet di regu Taruna Putri berjumlah 16 orang dengan rincian 3 atlet di Pelatnas dan 13 atlet di lingkungan. Saat pengumpulan data pada bulan April 2019, regu Taruna Putra berisi 10 atlet dengan 2 orang pelatih pria sedangkan regu Taruna Putri terdiri dari 13 atlet yang dilatih oleh 2 orang pelatih pria dan 1 orang pelatih wanita. Meskipun disebut sebagai regu Taruna Putra, di dalamnya terdapat 3 atlet yang sudah melewati status pemain junior. Begitu pula dengan regu Taruna Putri, 3 atlet dalam regu tersebut telah berstatus atlet senior/dewasa mulai tahun ini (2019). Dengan demikian, mengacu pada aturan pembagian kelompok umur dalam kejuaraan bulu tangkis, terdapat 7 atlet putra dan 10 atlet putri yang termasuk atlet prospektif dalam penelitian ini.

Regu atlet prospektif – Pelatih. Aktivitas sentral dalam proses pengembangan bakat di lingkungan ditandai dengan interaksi antara atlet prospektif dan pelatihnya. Atlet prospektif berlatih secara berkelompok yang disebut dengan regu. Di lingkungan terdapat 8 regu latihan yang dibagi berdasarkan kelompok umur. Setiap regu dilatih 2 – 3 orang pelatih. Seorang Kepala Pelatih mengkoordinasi para pelatih dari masing-masing regu. Seiring bertambahnya usia, atlet naik ke regu di atasnya. Kenaikan

kelas ini berdampak pada bergantinya pelatih. Atlet prospektif berinteraksi secara intensif dengan pelatihnya di regu Taruna, namun mereka juga menjaga hubungan dengan pelatih-pelatih sebelumnya. Atlet prospektif tinggal di asrama yang berada dalam lingkungan, sementara pelatih ada yang tinggal di dalam lingkungan dan ada yang tinggal di luar. Interaksi atlet prospektif dan pelatih terjadi di dalam dan luar lapangan. Budi, pelatih atlet prospektif, mengungkapkan perbedaan peran yang dilakukannya pada interaksi di dalam dan di luar lapangan:

> …bagi saya yang penting itu jam latihan sama jam enggak latihan itu harus beda. Walaupun saya setengahnya agak... istilahnya agak lembut ya. Tapi begitu saya waktu jam latihan, ya benar-benar. Maksudnya benar ini beda sama waktu enggak latihan. Kalau enggak latihan, mungkin anak-anak istilahnya saya bebaskan. Maksudnya bebas itu dia boleh nganggap saya itu teman.

Fokus pelatih adalah mengantarkan atlet-atlet prospektif masuk ke Pelatnas PBSI. Dalam menjalankan mencapai tujuan ini, atlet prospektif dan pelatih bekerja sama dalam mencapai target-target dengan mendorong inisiatif dari atlet. Diantara komponen-komponen lain di lingkungan, pelatih merupakan figur yang interaksinya paling tinggi dengan atlet prospektif dan paling bertanggung jawab atas kemajuan atlet prospektif yang menjadi "anak buahnya".

Atlet prospektif – Atlet elit. Hubungan antara atlet prospektif fan atlet elit tidak terlihat di lingkungan. Dalam aktivitas keseharian, atlet elit tidak berada di lingkungan bersama dengan atlet prospektif. Interaksi antara atlet prospektif dan atlet elit di lingkungan tidak terjalin. Pada saat penelitian, saya melihat hanya ada seorang atlet senior yang sedang

berlatih di lingkungan. Atlet klub yang dinilai memenuhi kualifikasi, direkrut oleh federasi bulu tangkis nasional untuk berlatih di Pelatnas PBSI. Interaksi antara atlet elit dengan atlet prospektif terbatas pada saat-saat tertentu saja. Contoh peristiwa interaksi mereka saya uraikan di bawah ini.

Peluang terjadinya interaksi antara atlet elit dan atlet prospektif adalah pada saat kejuaraan, itupun tidak di lingkungan namun langsung bertemu di tempat kejuaraan. Pada kejuaraan Sirkuit Nasional misalnya, atlet prospektif berinteraksi dengan atlet elit klub sebagai lawan. Sementara pada kejuaraan antar klub, interaksi mereka sebagai rekan setim. Saat penelitian, beberapa atlet prospektif bermain bersama atlet elit mewakili klub di kejuaraan Superliga. Selain di kejuaraan, atlet prospektif yang pernah magang di Pelatnas PBSI dapat berinteraksi dengan atlet elit klub yang sudah terlebih dahulu berada di sana. Selain di kejuaraan dan Pelatnas, interaksi dengan atlet elit terjadi saat atlet elit datang ke lingkungan, misalnya untuk latihan jelang kejuaraan tertentu, latihan bersama dan menerima bonus. Berdasarkan dokumentasi berita, atlet elit klub di sektor ganda campuran, Tontowi Ahmad/Liliyana Natsir, memilih pemusatan latihan di Kudus sebagai persiapan Asian Games 2018, begitu pula saat jelang Olimpiade tahun 2016. Atlet elit yang terdegradasi dari Pelatnas PBSI juga ada yang kembali ke lingkungan, namun hal ini jarang terjadi dan bukan sesuatu yang diharapkan.

Menurut seorang atlet prospektif, interaksi dengan atlet elit dapat berdampak positif bagi dirinya dalam hal peningkatan permainan. Saat ditanya apa yang paling dirasakan ketika berlatih bersama dengan atlet elit, Dian yang pernah magang di Pelatnas PBSI menjelaskan, "…bisa *ketarik* lho Mas paling nggak, jadi- *ketarik gimana* ya, mainnya juga jadi *ikutan* bisa melawan *gitu* ya." Bagi Ketua Klub, atlet elit dapat berperan sebagai inspirasi. Pada saat wawancara ia menceritakan peristiwa di mana ada atlet elit yang berlatih di GOR Djarum Jati Kudus dan ia melihat atlet-atlet muda ragu-ragu untuk meminta foto, ia mengatakan, "…*enggak* bisa (ragu-ragu)! Itu teman kamu sama-sama PB Djarum. Datangi, minta foto, *private* berduaan, …Saya (atlet prospektif) suatu saat akan menyusul." Ia sepertinya ingin memosisikan hubungan antara atlet elit dan atlet prospektif klub sebagai rekan setim bukan idola dan penggemar.

Di lingkungan, keberadaan atlet-atlet elit muncul sebagai ikon klub. Tiga atlet elit yang menjadi ikon klub berpose bersama dalam sebuah *banner* berukuran besar yang dipasang di pintu masuk GOR Djarum Jati Kudus. Mereka adalah Liliyana Natsir, Tontowi Ahmad dan Kevin Sanjaya Sukamuljo. Foto-foto atlet elit klub lainnya ditampilkan di dalam lapangan latihan dalam bentuk *banner* gantung dan tercetak di kalender meja yang dibuat oleh klub. Lapangan latihan yang dikelilingi foto atlet elit merupakan upaya klub menghadirkan atlet elit secara tidak langsung. Dengan foto-foto ini atlet prospektif diperkenalkan dengan atlet elit yang

dilahirkan dari pelatih, tempat dan lingkungan yang sama di mana mereka berlatih saat ini.

Atlet prospektif – Atlet lebih muda. Interaksi antara atlet prospektif dan atlet yang lebih muda terjadi di lapangan dan kehidupan sehari-hari di asrama. Sesi latihan atlet prospektif diatur sedemikan rupa sehingga bersama dengan latihan Regu Remaja. Tujuan dari pengaturan jadwal ini terlihat dalam latihan *sparring* pada hari Jumat. Menurut pelatih, secara teknis, dalam sesi *sparring* ini terjadi hubungan yang timbal balik. Bagi atlet prospektif, *sparring* berguna untuk menghaluskan *stroke*-nya. Sementara atlet yang lebih muda meminta *sparing* untuk merasakan bola-bola yang susah. Budi menjelaskan:

> Ya ini sih di tempat kita tujuannya itu untuk istilahnya itu ngalusin *stroke*-nya. Jadi, dia ngerasain bola-bola yang... kan di bawah dia mungkin lebih enak. Enggak susah kan? Nah, gitu. Dia mau ngerasain *stroke*-nya. Tapi yang di bawah, dia minta sparing. Yang di bawah saya, grupnya yang di bawah saya, dia minta sparing. Dia mau ngerasain bola-bola yang susah. Ya timbal baliknya di situ.

Dalam hal yang lebih luas, interaksi dengan atlet yang lebih muda mendorong atlet prospektif untuk mengembangkan dirinya dengan menjadi contoh bagi atlet yang lebih muda. Hal ini diakui oleh Dian saat menyampaikan apa yang sering dinasihatkan oleh pelatihnya, "…harus *ngasih* contoh yang baik-baik buat yang kecil-kecil." Keberadaan atlet yang lebih muda dinilai dapat mendorong kedewasaan atlet prospektif.

Alumni – Pelatih – Atlet prospektif. Interaksi antara alumni, pelatih dan atlet prospektif dinilai sebagai interaksi yang unik dalam lingkungan. Alumni yang terdiri dari para atlet klub yang sudah pensiun

masih memiliki peran di lingkungan. Para alumni menjaga hubungan kekeluargaan yang erat dengan klub. Dalam desain pedoman observasi dan wawancara awal, faktor alumni ini belum diperhitungkan. Pada saat observasi di lapangan, saya melihat potensi informasi yang besar terkait dengan peran alumni baik secara langsung maupun tidak langsung bagi keberhasilan atlet prospektif. Selama observasi, salah seorang alumni beberapa kali terlihat menengok sesi latihan para atlet di klub. Namanya tidak tercantum dalam daftar pelatih yang diberikan olah staf administrasi, namun beberapa kali saya melihat keberadaannya saat latihan. Dalam Jurnal Peneliti hari Senin tanggal 8 April 2019 pukul 16.30 WIB tertulis:

> Dia seorang legenda, ikut menjuarai Piala Thomas 1984 sebagai penentu kemenangan. Saya mendengarkan gagasannya tentang gaya kepelatihan dan filosofi pembinaan pemain. Saya berasumsi ia figur yang penting di klub ini, yang telah mengalami sejarah klub sekaligus masih berkontribusi sampai saat ini. Pengalaman dan wawasannya yang melintasi beberapa generasi merupakan sumber daya yang berharga bagi klub.

Dalam kaitannya dengan pelatih dan atlet prospektif, hampir seluruh pelatih adalah alumni klub. Alumni yang tidak berada di lingkungan memberi dukungan pada *event-event* tertentu seperti pada Audisi Umum Djarum Beasiswa Bulutangkis. Selain itu alumnus yang mendirikan klub atau menjadi pelatih di klub lain menjalin komunikasi dengan pelatih di PB Djarum apabila ada pemainnya yang dinilai bagus atau saat pemainnya mengikuti audisi.

Manajemen klub. Di dalam tim manajemen atau administrasi terdapat pembagian tugas beserta personelnya untuk mengurus keperluan

atlet dan pelatih. Secara garis besar, pembagian yang dibuat adalah mengurus sekolah atlet, mengelola kehidupan atlet di asrama, dan mempersiapkan administrasi serta logistik saat mengikuti kejuaraan. Atlet prospektif berinteraksi dengan tim manajeman melalui ketiga jenis aktivitas tersebut. Meskipun tidak berperan sebagai pelatih, pengurus senior di tim manajemen memberi perhatian kepada atlet prospektif seperti sebuah peristiwa pada saat latihan regu Taruna Putri yang tercatat dalam Laporan Observasi (Observasi 9, Senin 8 April 2019, 09,45 – 11.30 WIB):

> …seorang atlet prospektif putri baru saja memenangkan kejuaraan Sirkuit Nasional Premier di Purwokerto dua hari yang lalu. Pada saat latihan hari Senin pagi di GOR Djarum Jati, kepala administrasi yang bertemu dengan atlet tersebut mengucapkan selamat atas keberhasilannya. Ia juga menanyakan mengenai cedera yang sepertinya dialami atlet itu. Kepala administrasi juga memberi motivasi dan saran yang berkaitan dengan cara bermain kepada atlet prospektif putri lainnya yang menjadi lawan di final.

Karena beberapa pengurus senior di tim manajemen berlatar belakang pemain, mereka bisa memberikan masukan terkait dengan aspek teknis permainan bulu tangkis. Peran lain yang dijalankan oleh beberapa orang di tim manajemen adalah sebagai orang tua bagi atlet prospektif dan atlet-atlet yang lebih muda. Peran manajemen lebih berat pada domain bulu tangkis, namun juga mencakup domain non-bulu tangkis. Karakteristik ini mengindikasikan dukungan yang terinterasi bagi atlet prospektif.

Hubungan dengan klub lain. Di Djarum Sirkuit Nasional Li Ning Jawa Tengah Open terjadi *All Djarum Final* untuk kategori Taruna Putri (U-19). Sementara di Taruna Putra, atlet-atlet PB Djarum terhenti di babak

delapan besar. Persaingan bulu tangkis nasional saat ini terjadi diantara empat klub besar yaitu: Djarum Kudus, Mutiara Cardinal Bandung, Jaya Raya Jakarta dan Exist Jakarta. Klub berlomba-lomba menghasilkan atlet terbaiknya.

Hubungan kerja sama terjalin dengan klub yang lebih kecil. Pada saat kejuaraan antar klub, atlet prospektif yang tidak bergabung dengan tim utama terlihat bermain untuk klub lain. Tim Tiket.com Champion Klaten, salah satu tim peserta kejuaraan Djarum Superliga Badminton 2019, bermaterikan atlet prospektif putri PB Djarum. Sementara itu beberapa pemain prospektif putra PB Djarum bermain untuk tim Daihatsu Astec. Mengenai hal ini, sebagai staf administrasi, Indra menyatakan:

> Kalau dari klub Djarum mungkin yang lapis satu atau yang memang andalan kita biasanya tidak dilepas ke klub lain, tetep kita pertahankan untuk tetep bisa di klub kita sendiri. Mungkin kalau di luar tim inti itu ada memang yang klub lain berminat. Saya nggak ikut tim inti nih, lalu ada klub lain, kamu ikut aku aja yo. Dengan pemberitahuan ke klub ya silakan. Tapi setelah Superliga selesai ya kembali lagi … (tertawa).

Selain meminjamkan pemain pada saat kejuaraan, yang sebenarnya juga berguna untuk menambah jam terbang atlet prospektif, klub menjalin kerja sama dengan klub-klub satelit yang lebih kecil. Mereka menjadi *suppier* pemain bagi klub. Keterangan tambahan dari Indra, "Kita di Klaten ada semacam klub yang membantu kita untuk mencari bibit-bibit di Solo Raya." Jaringan ini relatif mudah terbangun karena peran alumni klub. Selain di Klaten, klub juga menjalin hubungan dengan klub lain di Purwokerto. Menurutnya, kedua wilayah ini dikenal sebagai penghasil

bibit-bibit pemain bulu tangkis. Pemilihan GOR Satria Purwokerto sebagai langganan penyelengara Sirkuit Nasional dan Audisi Umum Djarum Beasiswa Bulutangkis bisa jadi ada hubungannya anggapan sumber bibit atlet bulu tangkis tersebut.

b. Lingkungan Mikro: Domain Non-Bulu Tangkis

Domain non-bulu tangkis berisi komponen-komponen dalam lingkungan mikro yang berinteraksi dengan atlet prospektif namun tidak berkaitan secara langsung dengan aktivitas bulu tangkis. Mereka adalah: (1) orang tua, (2) teman sebaya, (3) sekolah dan (4) staf klub. Komponen ini diprediksi mendukung atlet prospektif di luar lapangan sehingga dapat membentuk gaya hidup holistik.

Orang tua. Sebelum masuk PB Djarum, seorang atlet prospektif menyatakan adanya pertentangan antara kedua orang tuanya dalam memberikan dukungan. Misalnya, ayah cenderung serta merta mendukung anaknya untuk masuk PB Djarum, sedangkan ibu lebih memprioritaskan pendidikan formal anaknya. Dian mengatakan, "Pertamanya *sih* sebelum masuk sini sih Mas, Mamaku itu lebih ke sekolah, kalau Ayahku lebih ke atlet, soalnya dia *kan* atlet." Walaupun ada pertentangan di awal, seluruh atlet prospektif menyatakan orang tua memberikan dukungan ketika sudah dinyatakan lolos audisi dan diterima di klub. Bahkan ketika mereka sudah menjadi bagian dari lingkungan, mereka menyatakan tidak ada hambatan dari orang tua.

Ketika sudah tinggal di asrama, orang tua tidak bisa hadir secara fisik sehingga keterlibatan mereka terbatas pada dukungan secara emosional. Jika lokasi kejuaraan terjangkau, orang tua datang untuk memberikan dukungan kepada anaknya secara langsung. Meskipun terbatas, dukungan orang tua berperan dalam upaya mereka meniti karier sebagai atlet. Atlet prospektif putri memberikan contoh, ketika kalah dalam pertandingan biasanya keluarga yang pertama kali "menerima" dan memberikan dukungan. "Kayak kalau lagi kalah *gitu* kan,…*udah nggak usah dipikirin gitu, udah jalanin aja alurnya*…", ungkap Indah.

Orang tua yang saya temui saat observasi menjelaskan apa saja yang mereka lakukan dalam mendukung anaknya. Salah satu yang cukup terlihat adalah di bidang pendidikan. Selain sekolah formal, yang biayanya ditanggung oleh orang tua masing-masing atlet, orang tua menyediakan guru les bagi anaknya sesuai kebutuhan anak dan dirasa perlu oleh orang tua. Orang tua yang saya temui menyediakan guru tambahan pelajaran sekolah dan mengaji. Les dilakukan pada hari Minggu saat atlet libur latihan. Orang tua tampaknya tidak membiarkan anaknya hidup dengan cita-cita hanya sebagai seorang atlet saja. Mereka mendukung dengan memfasilitasi keterampilan yang dinilai penting untuk kehidupan anaknya. Dalam pembicaraan, saya menangkap kecemasan orang tua jika anaknya gagal sebagai atlet, untuk itulah mereka menyediakan "rencana cadangan" yang umumnya berkaitan dengan pendidikan.

Teman sebaya. Program latihan yang diberikan di lingkungan membuat waktu luang yang dimiliki atlet prospektif untuk menjalin pertemanan di luar lingkungan terbatas. Teman sebaya di luar bulu tangkis terbatas pada teman-teman di sekolah, itupun menurut para atlet prospektif tidak dalam kategori teman dekat. Para atlet prospektif mengakui bahwa satu-satunya pertemanan yang mereka miliki adalah teman-teman sesama atlet di lingkungan. Atlet prospektif lain menyatakan bahwa ia menjalin pertemanan dengan sesama atlet bulu tangkis di klub lain.

Pelatih melihat hal ini sebagai kondisi alami dari kehidupan atlet yang berbeda dengan remaja lain umumnya. Menurut Arif, pertemanan yang terbatas ini karena, "Waktunya juga terbatas. Pembicaraannya juga mungkin beda. Yang anak-anak SMA yang mungkin seneng main, mereka kan nggak ada ini buat main." Pertemanan yang terbatas dapat dilihat sebagai dampak dari terbatasnya waktu luang yang dimiliki atlet, namun pertemanan yang terbatas dan hanya dengan sesama atlet juga dapat dilihat sebagai faktor yang membentuk identitas keatletan. Hal ini dapat dilihat misalnya dalam gaya berpakaian saat pergi keluar, yaitu celana pendek dan sweater bertudung *(hoodie)*. Identitas ini diperkuat saat kejuaraan di mana kelompok atlet prospektif memakai pakaian yang seragam. Peraturan asrama yang hanya membolehkan atlet keluar pada waktu-waktu tertentu saja membuat pergaulan teman sebaya yang terbatas, dan ini dapat dilihat sebagai cara klub untuk membantu atlet prospektif fokus pada kehidupan sebagai atlet.

Sekolah. Sekolah atlet prospektif dibiayai oleh orang tua masing-masing. Klub tidak menanggung biaya sekolah atlet prospektif, namun klub memberikan rekomendasi sekolah yang sesuai dan menyediakan transportasi antar jemput dari asrama ke sekolah. Saat atlet diterima di lingkungan dan harus pindah sekolah, manajemen membantu mengurus administrasi perpindahan sekolah mereka. Atlet prospektif bersekolah di sekolah yang sudah bekerja sama dengan klub. Sekolah yang bekerja sama mulai jenjang SD, SMP hingga SMA. Sekolah ada yang menyediakan kelas khusus atlet, namun juga ada sekolah dimana atlet berada di kelas yang sama dengan siswa umum. Mata pelajaran bagi atlet disesuaikan "…yang kaitannya dengan ujian nasional atau yang pokok," menurut penuturan Indra.

Pihak sekolah pernah "mengeluh" mengapa siswa dari klub di kelas ngantuk. Ketua klub kemudian menceritakan peristiwa yang akhirnya membuat sekolah bisa memaklumi tantangan yang dihadapi atlet:

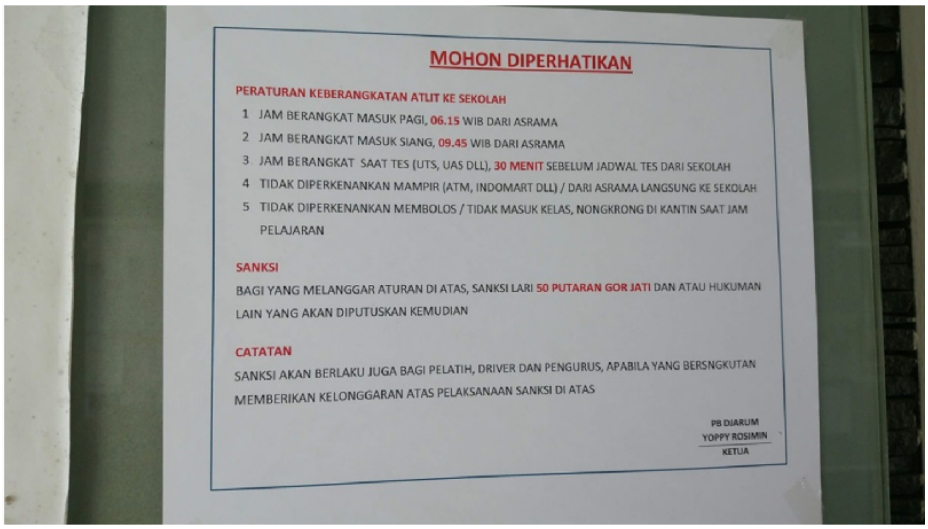
> Rombongan. Guru-Guru pada datang semua, terus lihat, wah berat ya ternyata baru sadar. Ini latihannya segini, ini 3 kali Bu, satu sesi di pagi, satu sesi di malam, satu sesi 3 jam. …Pantesan ya, dia mulai memaklumi bahwa ya memang berat itu.

Setelah itu klub dan sekolah kemudian membangun kerja sama dengan mengatur jadwal latihan dan jadwal sekolah serta adanya dispensasi ketika atlet prospektif harus meninggalkan pelajaran untuk mengikuti kejuaraan. Fleksibilitas jadwal dan dispensasi ini berdampak positif bagi perkembangan atlet prospektif. Mereka bisa berkonsentrasi pada bulu tangkis tanpa tekanan yang terlalu tinggi dari sekolah.

Staf operasional di klub. Lingkungan merupakan salah satu klub bulu tangkis besar di Indonesia. Atlet yang tergabung di dalamnya mencapai seratus orang ditambah staf pelatih, manajeman dan lainnya. Fasilitas klub besar dan membutuhkan perawatan teratur. Sebagai konsekuensinya, klub mempekerjakan tenaga operasional. Tenaga yang jumlahnya cukup signifikan ini berinteraksi dengan atlet di lingkungan. Ketua klub melihat mereka juga berperan dalam usaha menciptakan lingkungan yang positif:

> …kita selalu dari mulai driver, itu mulai fisio, security, kantin, masseur sama pelatih fisik, semua menciptakan lingkungan yang kondusif artinya memacu mereka ayo dong kurang sedikit lho…semua yang beraktifitas dengan situ punya peran, dengan security ayo Le, ojo metu bengi wae Le, Kowe sediluk engkas lho kurang sitik maneh (ayo Le-panggilan untuk anak laki-laki di Jawa-jangan keluar malam saja, kamu sebentar lagi lho, kurang sedikit lagi) jadi legenda lho…

Upaya menciptakan lingkungan yang positif juga terlihat dari salah satu peraturan yang dipasang di papan pengumuman. Aturan keberangkatan atlet ke sekolah menunjukkan kepedulian klub pada pentingnya sekolah. Adanya sanksi menunjukkan upaya untuk menciptakan kedisiplinan. Sanksi juga berlaku bagi komponen lingkungan yang memberi kesempatan kepada atlet untuk melakukan pelanggaran. Peratuan ini merupakan contoh keterlibatan seluruh komponen lingkungan dalam mendukung keberhasilan atlet prospektif, yaitu melewati transisi menjadi atlet elit.



MOHON DIPERHATIKAN

PERATURAN KEBERANGKATAN ATLIT KE SEKOLAH

1 JAM BERANGKAT MASUK PAGI, 06.15 WIB DARI ASRAMA
2 JAM BERANGKAT MASUK SIANG, 09.45 WIB DARI ASRAMA
3 JAM BERANGKAT SAAT TES (UTS, UAS DLL), 30 MENIT SEBELUM JADWAL TES DARI SEKOLAH
4 TIDAK DIPERKENANKAN MAMPIR (ATM, INDOMART DLL) / DARI ASRAMA LANGSUNG KE SEKOLAH
5 TIDAK DIPERKENANKAN MEMBOLOS / TIDAK MASUK KELAS, NONGKRONG DI KANTIN SAAT JAM PELAJARAN

SANKSI

BAGI YANG MELANGGAR ATURAN DI ATAS, SANKSI LARI 50 PUTARAN GOR JATI DAN ATAU HUKUMAN LAIN YANG AKAN DIPUTUSKAN KEMUDIAN

CATATAN

SANKSI AKAN BERLAKU JUGA BAGI PELATIH, DRIVER DAN PENGURUS, APABILA YANG BERSNGKUTAN MEMBERIKAN KELONGGARAN ATAS PELAKSANAAN SANKSI DI ATAS

PB DJARUM
YOPPY ROSIMIN
KETUA

Gambar 3. Peraturan Keberangkatan Atlet ke Sekolah

Ringkasan lingkungan mikro. Komponen-komponen dalam lingkungan mikro berinteraksi dengan atlet prospektif, berkaitan langsung dengan bulu tangkis dan di luar bulu tangkis. Interaksi antara regu atlet prospektif dan pelatih dapat dipertimbangkan sebagai pusat dari aktivitas pengembangan bakat di lingkungan. Pelatih berperan sebagai pemandu jalan bagi transisi atlet prospektif, yaitu mengantarkan ke Pelatnas PBSI. Meskipun atlet elit tidak berada di lingkungan, keberadaan mereka secara tidak langsung memacu performa atlet prospektif. Atlet yang lebih muda "memaksa" atlet prospektif untuk menjadi *role model*. Sementara itu tim manajemen mengurus keperluan-keperluan atlet prospektif sehingga memastikan mereka fokus pada perkembangannya. Atlet prospektif juga mendapat keuntungan dari kerja sama klub dengan klub lain, contohnya untuk menambah jam terbang berkompetisi. Di luar bulu tangkis, orang tua merupakan sumber dukungan utama ketika atlet prospektif berada di lingkungan. Jika terjadi pertentangan orang tua dalam mendukung

anaknya, biasanya sebelum atlet prospektif berada di lingkungan. Teman sebaya yang terbatas dan sesama atlet ikut membangun identitas keatletan mereka, Begitu pula sekolah yang memaklumi kehidupan mereka sebagai atlet. Staf operasional di klub ikut membentuk lingkungan yang positif bagi atlet prospektif. Dukungan dari seluruh komponen merupakan sumber daya yang dapat membantu atlet prospektif melewati transisi mereka.

c. Lingkungan Makro

Lingkungan makro diwarnai oleh interaksi antar komponen yang tidak melibatkan atlet prospektif secara langsung, namun berpengaruh pada proses pengembangan mereka menjadi atlet elit. Di dalam lingkungan makro terdapat: (1) federasi bulu tangkis, yaitu PBSI, (2) perusahaan yang menyokong kegiatan klub, dan (3) media massa. Lingkungan makro berada di dalam konteks manifestasi budaya, yang termasuk dalam budaya olahraga, budaya nasional dan budaya anak muda.

Klub – Federasi bulu tangkis. Pada saat pengumpulan data kedua (April 2019), terdapat 6 atlet prospektif klub yang sedang dipanggil untuk mengikuti Pelatnas PBSI. Atlet prospektif yang dipanggil Pelatnas meninggalkan lingkungan. Klub berperan sebagai pemasok pemain untuk federasi. Atas kontribusi ini, klub mendapatkan sebuah Piagam Penghargaan dari PBSI bertanggal 5 Mei 2008 sebagai “Klub yang Konsisten Menyumbang Atlet ke Pelatnas”. Piagam ini menempel pada salah satu dinding di lapangan latihan GOR Djarum Jati Kudus. Dalam hubungan yang sebaliknya, klub membutuhkan otoritas PBSI sebagai

organisasi yang mengesahkan pemain jika bertanding di luar negeri. Ketika membicarakan pemain klub yang bertanding di kejuaraan internasional, Indra menjelaskan:

> Klub mendaftarkan atletnya lewat PBSI, artinya klub memberikan data-data atlet yang mau didaftarkan ke PBSI. Nah nanti PBSI yang mendaftarkan ke BWF. Jadi itu dari kegiatan yang sering dilakukan aja komunikasinya terus-menerus. Artinya, tanpa PBSI kita nggak bisa mendaftarkan pemain.

Hubungan antara klub dan federasi juga tampak pada personel yang terlibat dalam kepengurusan. Di tingkat daerah, Kepala Administrasi klub menjabat sebagai Ketua Pengurus Cabang PBSI Kudus. Irisan yang luas antara pengurus cabang PBSI Kudus dan klub diperkuat dengan pernyataan Indra mengenai awal keterlibatannya di dalam klub, "Setiap ada kegiatan kejuaraan di Kabupaten Kudus saya sering terlibat, yang notabene PBSI Kabupaten Kudus mayoritas beliau-beliau adalah pengurus di PB Djarum." Hubungan klub dan federasi yang erat, beririsan dan sudah terjalin lama membuat atlet prospektif mendapatkan akses masuk ke lingkaran bulu tangkis elit nasional. Akses ini harus dilihat secara positif. Mereka bisa menempuh perjalanan yang lebih singkat dibandingkan atlet-atlet prospektif dari klub-klub yang lebih kecil. Tentu keuntungan ini bukan semata-mata faktor hubungan klub dan federasi.

Ketika membahas kaderisasi pemain sebagai salah satu misi untuk mewujudkan cita-cita klub selalu menghasilkan atlet elit dunia, klub seolah-olah "mengambil alih" peran federasi dalam hal pemasalan olahraga bulu tangkis. Menurut Ketua klub, tujuan dari Audisi Umum

Djarum Beasiswa Bulutangkis tidak hanya untuk mencari atlet bagi klub, tapi ingin memastikan api pembinaan bulutangkis di Indonesia terus menyala. Terkait dengan kepentingan nasional dalam audisi ini, Ketua klub menambahkan:

> Ada tujuan besar dibalik itu untuk Indonesia lho bukan untuk kita doang Mas, kita enggak bisa nampung semua kok, kita cuma bisa nampung 23 yang lainnya masuk klub-klub silahkan masuk enggak apa-apa, kita enggak harus masuk ke saya enggak. Silahkan saja masuk ke mana, kita sama-sama kompetisi yang untung nanti Indonesianya bukan kita doang.

Ungkapan ini bisa menunjukkan visi besar klub dalam membantu federasi menjalankan tugasnya melakukan pembinaan olahraga bulu tangkis. Di balik itu, saya menduga klub sengaja menciptakan kompetitor untuk membuat dirinya selalu kompetitif. Kompetisi di dalam dan di luar lingkungan pada gilirannya memacu persaingan yang menjadi katalisator bagi proses pengembangan bakat di lingkungan.

Klub – Perusahaan. Dari kesamaan nama yang digunakan, klub memiliki kaitan yang erat dengan perusahaan yang menaunginya. Klub merupakan wadah pelaksanaan tanggung jawab sosial Perusahaan Djarum melalui Bakti Olahraga Djarum Foundation. Di situs web Djarum Foundation (www.djarumfoundation.org) tertulis, "…Djarum menginisiasi lahirnya Perkumpulan Bulutangkis Djarum sebagai wadah pembibitan bakat-bakat terbaik dari seluruh pelosok negeri." Atlet-atlet yang dinilai berbakat ini mendapatkan Djarum Beasiswa Bulutangkis. Beasiswa inilah yang menarik ribuan bakat dari seluruh Indonesia menuju Kudus.

Perusahaan, melalui Djarum Foundation, membiayai seluruh kebutuhan bulu tangis selama menjalani pengembangan di klub.

Jika menengok ke catatan sejarah, pendirian klub bukan semata-mata dorongan tanggung jawab, melainkan karena adanya sebuah kecintaan. Menurut situs web klub (www.pbdjarum.org), latar belakang pendirian PB Djarum karena, "Didorong kecintaan Budi Hartono (CEO PT Djarum) pada bulutangkis serta tingginya kegemaran karyawan PT Djarum bermain dan berlatih pada olah raga yang sama". Klub dan perusahaan sebagai organisasi yang terintegrasi terlihat pada personel di kepengurusan. Beberapa staf dalam manajemen klub juga merangkap dalam manajemen Djarum Foundation. Di pucuk pimpinan, ketua klub menjabat sebagai direktur program Bakti Olahraga Djarum Foundation. Selain itu, di perpustakaan klub juga ditemukan dokumen-dokuman laporan yang berkaitan dengan perusahaan.

Kelahiran klub dibidani oleh perusahaan besar dan mapan secara ekonomi dan politik. Di dinding kantor Corporate Affairs PT Djarum terpasang foto Gubernur Akademi Militer dan jajarannya bersama staf perusahaan dengan tulisan ucapan selamat hari ulang tahun PT Djarum ke-66. Pemasangan foto kedekatan dengan elit militer bisa jadi menunjukkan posisi perusahaan yang berpengaruh baik di tingkat lokal maupun nasional. Eksistensi perusahaan secara ekonomi dan politik ini menjamin keberlangsungan proses pengembangan bakat bulu tangkis di klub.

Media massa. Peran media massa bagi pengembangan bakat olahraga bulu tangkis dalam penelitian ini dapat dilihat pada tiga temuan. Pertama, di kantor pengelola klub terpajang kliping koran yang menampilkan prestasi atlet klub. ketika memuat headline atlet Indonesia yang menjadi juara, media berperan mengapresiasi dan menyampaikan harapan bagi bangsa melalui bulu tangkis. Kedua, TVRI menyiarkan secara langsung pertandingan Djarum Sirkuit Nasional Li Ning Jawa Tengah Open 2019 di Purwokerto. Pada saat observasi saya melihat *broadcast* berlangsung. TVRI juga menyiarkan Sirkuit Nasional Palembang. Untuk menegaskan dukungan pada bulu tangkis, yang dimulai dari penayangan siarang langsung All England tahun ini, TVRI membuat tagar #tvrirumahbulutangkis. Ketiga, media informasi online. Data pemain dan hasil kejuaraan relatif mudah diakses melalui internet, misalnya melalui Djarum Badminton (www.djarumbadminton.com). Selain itu beberapa akun media sosial juga secara reguler memberitakan perkembangan dunia bulutangkis nasional maupun internasional.

Gambar 4. Kliping Halaman Koran yang Memberitakan Prestasi Atlet Klub

d. Lingkungan Makro dalam Konteks Budaya

Konteks budaya yang dimaksud dalam hal ini adalah manifestasi budaya atau perwujudan yang lebih sempit, menyangkut praktik, dari konsep budaya yang lebih luas dan abstrak. Secara umum, deskripsi di bagian ini menyajikan konteks budaya di mana lingkungan pengembangan bakat berada sebagai konsekuensi dari cara pandang holistik. Konteks budaya lingkungan makro pengembangan bakat meliputi budaya nasional, budaya olahraga, dan budaya anak muda.

Pada saat wawancara bulan Oktober 2018, ketua klub masih mengingat dengan jelas euforia medali emas yang direbut oleh pemain Tunggal Putra dan Ganda Putra di cabang bulu tangkis perorangan Asian Games 2018. Ia menceritakan bagaimana antusiasme masyarakat terhadap bulu tangkis yang berdampak pada sponsor:

> Indikator itu akan tercermin pada saat kita bertemu dengan para sponsor yang menjual apparel bulu tangkis. Dia geleng-geleng. Ini baru pertama kali. Semua tipe raket … semua tipe raket dari yang paling mahal sampai yang paling murah ludes terjual. Itu artinya indikatornya masyarakat menyambut baik.

Menurutnya, naiknya antusiasme masyarakat pada bulu tangkis mulai dirasakan saat kejuaraan Indonesia Open pada bulan Juli 2018. Saat itu tiket terjual habis. Ia menambahkan: "Jadi euforianya mulai Olimpiade 2016 itu mulai naik terus ditambah kemenangan fenomenal itu berlari terus. Pada saat kita Asian Games belum mulai, *cari* tiket untuk badminton itu *susah banget*". Dalam video yang diunggah di akun YouTube Badminton Unlimited, berdasarkan pengalamannya bertanding

internasional, legenda bulu tangkis Indonesia Taufik Hidayat mengakui hanya di Indonesia penonton bisa berisik. International Olympic Comitee (IOC) melalui kanal Olympic di YouTube pada 20 Oktober 2018 menampilkan video berjudul *"The secret behind Indonesia's undying love of Badminton"* yang menampilkan *passion* negeri ini pada bulu tangkis.

Ilustrasi di atas menunjukkan keuntungan yang didapatkan bulu tangkis dari dukungan masyarakat. Namun demikian, perhatian masyarakat ini juga dapat bernada negatif sebagaimana pendapat Arif: "Tapi kalau kalah, *wah wes opo* (wah sudah apa ini)… *ora* (tidak) maju-maju. Itu wajar. Kalau di Indonesia seperti itu *sih* kalau saya lihat." Ia juga mengakui bahwa harapan dan tuntutan masyarakat Indonesia terhadap prestasi bulu tangkis di tingkat dunia sangat tinggi. Menurutnya:

> Kalau di Indonesia kan memang dari dulu prestasinya dari badminton itu kan siapa yang nggak tahu. Mungkin kalau bola Brazil ya. Brazil kalau nggak juara, istilahnya gagal. Nah, kalau badminton, Indonesia kalau nggak juara gagal …

Pelaksanaan kompetisi dapat digunakan untuk melihat bagaimana posisi suatu cabang olahraga dalam budaya olahraga nasional. Tahun ini kejuaraan antar klub bergengsi, Djarum Superliga Badminton (DSB), diadakan pada Februari 2019 di Bandung. *Hall* Sasana Budaya Ganesa disulap menjadi arena pertandingan bulu tangkis dengan pencahayaan khusus. Tempat duduk *single seat* bertingkat di ruangan ber-AC membuat penonton nyaman. Suasana *festive* terasa di luar lapangan. Di selasar, berjajar *booth* yang diisi oleh berbagai macam produk dan sponsor. *Foodcourt* dengan *live music* menambah kemeriahan *event* DSB. Promosi

DSB menampilkan pemain-pemain *top ranking* dunia yang mengundang antusiasme pecinta bulu tangkis. Pemain-pemain elit tampaknya telah memiliki penggemar masing-masing. Saat atlet elit PB Djarum, Kevin Sanjaya Sukamuljo dan Mohammad Ahsan memasuki area pertandingan, langsung saja seisi *hall* bergemuruh. *Fandom* yang terbangun di bulu tangkis lebih berbasis pada pemain, bukan klub.

Jika DSB didominasi oleh anak muda atau mahasiswa, komposisi penonton kejuaraan perorangan terbuka seperti Sirkuit Nasional , cukup beragam. Tipikal penonton yang ditemui di Sirkuit Nasional di Purwokerto antara lain: mahasiswa, sekelompok remaja putri, sekelompok remaja putra, gerombolan anak-anak, pasangan , sekeluarga (bapak, ibu, anak), kakek yang membawa cucunya, sepasang kakek nenek. Ini menunjukkan bahwa bulu tangkis diminati oleh hampir semua kalangan atau bisa jadi karena Sirkuit Nasional gratis, sementara Superliga berbayar.

Dalam mengungkapkan 'bagaimana budaya anak muda' saat ini, atlet prospektif mengaitkannya dengan media sosial. Platform atau aplikasi yang paling sering muncul dalam pembahasan adalah Instagram. Atlet prospektif, pelatih dan manajemen mengakui keberadaan media sosial dan dampaknya pada perkembangan atlet. Bagi atlet prospektif mereka menilai diri mereka sendiri tidak terpengaruh pada dampak negatif dan menggunakan media sosial untuk mendapatkan informasi bulu tangkis dan atlet favorit mereka. Penggunaan ponsel sebelum pertandingan tidak dilarang. Beberapa atlet prospektif putri terlihat memakai *earphone* yang

terhubung dengan ponsel mereka. Para pelatih memberikan kebebasan yang bertanggung jawab pada atletnya sedangkan manajeman berusaha memberikan bimbingan dengan melibatkan pengelola website untuk memberikan pengarahan penggunaan media sosial kepada atlet.

Konteks budaya dalam lingkup yang lebih kecil dapat dilihat dari posisi klub secara geografis dan demografis. Keberadaan lingkungan di suatu kota yang reletif kecil dengan fasilitas hiburan yang terbatas dinilai sebagai suatu keuntungan bagi proses pengembangan bakat, sebagaimana disampaikan Ketua Klub:

> Kudus kan desa enggak ada hiburan sama sekali, … cari bioskop di sini enggak ada, super market juga kayak gitu doang enggak ada hiburan di sini. Kalau kita mau cari hiburan ke Semarang kadang-kadang atau ke Pantai Kartini rekreasi, itu saja. Orang tua kalau ngirim anaknya ke sini suka, karena wah bagus ini, kalau di Jakarta agak was-was gitu, kalau di sini wah ini bagus nih.

Masih terkait dengan konteks sebelumnya, penelitian ini menemukan konteks budaya yang tidak terpikirkan dalam kajian teori melalui model ATDE, yaitu bahasa. Kepada beberapa pemain, pelatih cenderung memberikan komentar dalam Bahasa Jawa logat Muria. Percakapan antar pelatih atau pelatih dan staf juga sering menggunakan Bahasa Jawa. Ini bisa jadi berkaitan dengan lokasi geografis klub dan kultur di sekitarnya. Pemain yang bercakap-cakap ringan setelah latihan selesaijuga mengunakan beberapa kosakata Bahasa Jawa, padahal kalau dilihat dari daerah asalnya ada yang dari Jakarta, Balikpapan dan daerah non-penutur Bahasa Jawa lainnya. Mungkin ini bentuk adaptasi mereka di lingkungan klub dan sekolah.

Ringkasan lingkungan makro. Lingkungan makro tidak berinteraksi langsung dengan atlet prospektif, namun dipandang berpengaruh pada proses pengembangan bakat. Federasi bulu tangkis nasional dapat dilihat sebagai jembatan bagi atlet prospektif untuk transisi ke tingkat elit. Seleksi Pelatnas PBSI kemudian menjadi target yang nyata. "Kedekatan" klub dan federasi dapat dinilai sebagai keuntungan yang diperoleh atlet prospektif. Dukungan dari perusahaan Djarum terhadap klub merupakan sumber daya utama. Tanpa dukungan ini klub bisa jadi mengalami kesulitan dalam menjalankan program, akibatnya pengembangan bakat menjadi terkendala. Peran media massa terlihat, misalnya, dalam memberitakan prestasi atlet Indonesia dan menampilkan atlet prospektif melalui siaran langsung pertandingan. Hal ini dirasa berpengaruh pada proses pengembangan bakat. Konteks budaya yang melingkupi lingkungan makro tampaknya bersahabat bagi perkembangan bulu tangkis. Secara umum budaya yang terbangun membantu menguatkan citra bulu tangkis sebagai olahraga nasional.

3. Deskripsi Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kesuksesan Lingkungan

Kondisi lingkungan sebagaimana telah dideskripsikan sebelumnya tidak menjamin efektivitas pengembangan bakat. Oleh karena itu selanjutnya diperlukan analisis pada faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan lingkungan menggunakan model *environment success factors* (ESF). Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan (1) prakondisi, (2) proses, dan (3) budaya organisasi serta dampaknya pada perkembangan dan pencapaian individu.

a. Prakondisi

Dalam proses pengembangan bakat, sumber daya utama klub yang dapat diidentifikasi meliputi: fasilitas fisik, pelatih dan tenaga ahli yang berpengalaman, finansial, dan atlet-atlet kategori *top talent* di semua tingkatan usia. Klub memiliki sumber daya yang mencolok dalam bentuk fasilitas fisik. Selain sedung olahraga (GOR) Djarum Jati Kudus yang menjadi lokasi penelitian ini, klub juga memiliki beberapa fasilitas fisik berupa gedung olahraga di tempat lain, yaitu GOR Kaliputu Kudus, GOR Djarum Petamburan Jakarta dan GOR Djarum Magelang. Arif yang sebelumnya bekerja lebih dari sepuluh tahun untuk klub bulu tangkis di Jepang dan tiga tahun di Pelatnas PBSI mengaku kaget dengan fasilitas yang dimiliki klub saat pertama kali datang ke GOR Jati Kudus. Kesan yang ia rasakan:

> Begitu nyampe Djarum sini kaget, klub kok kayak gini … hebat bener! Sebelumnya belum pernah, saya dulu jaman main dulu sebelumnya kan nggak di sini Mas, di Kaliputu. Di Kaliputu ya GOR-nya juga biasa, asramanya biasa …, itu pun waktu itu paling bagus, tapi nggak kayak sekarang. Nah, sedangkan di Pelatnas saja kalah sama sini fasilitasnya.

Sementara menurut Ketua Klub, fasilitas klub didesain dengan istimewa: "Yang pertama paling utama lapangan sama lampunya itu istimewa, karena lapangannya *kan* ada rongganya jadi kakinya *enggak* sakit". Di dalam bangunan GOR terdapat 12 lapangan bulu tangkis beralas kayu dan 4 lapangan beralas vinil dengan tribun penonton di kanan kirinya. Lapangan kayu dilapisi lagi dengan "karpet" berwarna hijau dengan garis-garis yang membentuk area lapangan bulu tangkis standar.

Di atasnya terdapat 13 unit lampu gantung berwarna putih dengan panjang sekitar 6 meter. Saat latihan lampu selalu dinyalakan. Dari 12 lapangan, pada dua lapangan paling tengah terpasang *ad board* yang menampilkan sponsor-sponsor klub. Beberapa sponsor klub adalah sponsor rutin kejuaraan bulu tangkis di Indonesia jadi dua lapangan latihan di tengah terasa seperti lapangan resmi saat kejuaraan.

Di dalam kompleks GOR terdapat bangunan penunjang lain seperti ruang pertemuan, ruang perkantoran, ruang makan, ruang fitness, ruang komputer, ruang audio visual, dan ruang perpustakaan. Di belakang bangunan GOR terdapat asrama atlet yang memiliki 40 kamar terpisah untuk putra dan putri berkapasitas dua orang. Di dalamnya terdapat fasilitas tempat tidur dan meja belajar. Menyatu dengan asrama, juga terdapat rumah bagi para pelatih.

Klub tidak hanya menyediakan fasilitas fisik, hal ini diakui oleh para atlet prospektif sebagai alasan atau daya tarik utama bergabung dengan klub ini. Seorang atlet prospektif menuturkan: "Semua fasilitasnya, beasiswa, terus tempat tidur, asrama, raket semuanya, kita tinggal latihan." Menurut informasi yang didapatkan dari situs web klub, fasilitas ini diberikan oleh klub melalui Djarum Beasiswa Bulutangkis dalam bentuk: pelatihan bulu tangkis dengan pelatih bertaraf internasional, kesempatan mengikuti turnamen baik di dalam negeri maupun di luar negeri tanpa dipungut biaya dan asrama dengan fasilitas yang lengkap, meliputi makanan bergizi, lapangan bulu tangkis eksklusif, perlengkapan bulu

tangkis seperti raket dan sepatu, alat kebugaran yang modern, ruang fisioterapi, ruang pijat, perpustakaan, komputer, hingga akses internet.

Setiap selesai suatu sesi latihan selalu ada petugas yang membersihkan lapangan. Dari seragam yang mereka pakai, para petugas kebersihan ini sepertinya tenaga yang dikontrak oleh klub melalui pihak ketiga. Setiap kali bertugas jumlah mereka 4-5 personel. Klub menjaga asetnya dengan baik tidak hanya sebagai fasilitas latihan tetapi juga karena GOR Djarum Jati Kudus juga merupakan "objek wisata" yang rutin dikunjungi orang-orang yang melakukan kunjungan ke PT Djarum. Peda saat pengumpulan data saya menjumpai dua kali kedatangan rombongan yang berkunjung ke GOR.

Gambar 5. GOR Djarum Jati Kudus

Dalam hal sumber daya manusia, klub memiliki pelatih yang berpengalaman. Saat latihan pelatih memberikan *feedback* berdasarkan pengamatan yang dilakukannya. Untuk bisa melakukan hal ini dibutuhkan pengalaman dan jam terbang melatih yang cukup tinggi ditambah dengan

wawasan *(insight)* atas permainan bulu tangkis. Kemampuan ini sangat berharga dan tidak semua pelatih dinilai memilikinya. Seluruh pelatih di klub adalah mantan pemain, dan hampir seluruhnya merupakan alumni klub. Kepala pelatih merupakan figur yang dikenal luas di kalangan bulu tangkis nasional. Dalam proses pengembangan atlet, pelatih didukung oleh tenaga ahli seperti fisioterapis dan instruktur kebugaran. Peran instruktur kebugaran lebih besar daripada dugaan awal saya. Saya melihat sosoknya di beberapa foto klub saat mengikuti kejuaraan. Setelah saya periksa di situs web klub, namanya tercantum sebagai ofisial.

Finansial klub ditopang oleh PT Djarum dalam bentuk tanggung jawab sosial perusahaan melalui Bakti Olahraga Djarum Foundation. Pemilik perusahaan ini tercatat menduduki peringkat teratas daftar orang terkaya di Indonesia versi Forbes tahun 2018. Beberapa perusahaan dari grup usaha Djarum menjadi juga sponsor bagi klub. Di luar grup Djarum, mulai awal tahun 2019 klub disponsori perusahaan *apparel* dan perlengkapan bulu tangkis dari China yang menyuplai kebutuhan atlet seperti raket, sepatu, dan jersey.

Sumber daya yang penting lainnya adalah ketersediaan atlet-atlet *top talent* yang direkrut melalui Djarum Beasiswa Bulutangkis. Klub memiliki kemewahan untuk memilih bibit atlet yang akan mereka kembangkan. Ketua Klub menjelaskan jumlah peserta Audisi Umum tahun 2018 untuk mendapatkan Djarum Beasiswa Bulutangkis: "…terakhir hampir 6000 di 8 kota atau 9 kota itu, padahal dulu cuma

1200. Grand finalnya di Kudus cuma 221 orang, digembleng kita lebih teliti memilih, itupun kita hanya bisa menerima sekitar 23 Atlet, …"

Selain sumber daya utama yang sudah disebutkan, prakondisi klub juga ditandai dengan sejarah yang panjang sebagai lingkungan yang berhasil mencetak atlet elit. Tahun ini (2019) klub memasuki usia emas ke 50 tahun. Sebuah acara bertajuk "Perjalanan Emas Bulutangkis: 50 tahun PB Djarum" digelar di GOR Djarum Jati Kudus pada 28 April. Hadir dalam acara itu Presiden Direktur Djarum Foundation sekaligus CEO PT Djarum dan legenda-legenda klub. Kehadiran para legenda menunjukkan bukti nyata konsistensi klub dalam mengembangkan bakat sehingga menghasilkan atlet-atlet bulu tangkis elit dunia.

b. Proses

Klub merekrut atlet melalui Audisi Umum Djarum Beasiswa Bulutangkis dan audisi khusus atau undangan. Dari audisi ini, klub mendapatkan atlet-atlet berbakat yang terpilih. Proses yang terlihat menonjol dalam kehidupan sehari-hari atlet prospektif adalah kehidupan di asrama yang berkutat dengan latihan dan mengikuti kejuaraan secara berkala. Di dalam proses ini terdapat: (1) latihan, (2) kompetisi, (3) kehidupan di asrama, dan (4) koordinasi pelatih dan manajemen.

Latihan. Pembagian regu berdasarkan usia pemain, namun tidak menutup kemungkinan pemain yang dinilai memiliki kemampuan lebih bergabung dengan regu di atasnya. Secara umum regu dibagi ke dalam regu atlet U-19 (Taruna), U-17 (Remaja), U-15 (Pemula), U-13 (Anak-

Anak) dan U-11 (Usia Dini). Pembagian regu ini menyesesuaikan dengan kategori dalam kejuaraan.

Gambar 6. Suasana Latihan di Dalam GOR Djarum Jati Kudus

Jenis latihan yang dilakukan dapat dikategorikan ke dalam latihan teknik di lapangan dengan *drill* atau *game*, latihan fisik dengan alat beban dan latihan fisik tanpa beban (lari keliling GOR, kelincahan, *core stability*). Regu atlet prospektif berlatih 10 sesi per pekan. Atlet prospektif berlatih dua kali sehari pada hari Senin, Selasa, Kamis, dan Jumat. Pada hari Rabu dan Sabtu mereka hanya sekali latihan, sedangkan hari Minggu libur. Sesi latihan pagi pukul 06.00 atau pukul 09.00, sesi latihan sore pukul 15.00 atau pukul 18.00. Satu sesi latihan berdurasi tiga jam. Penentuan sesi menyesuaikan dengan jadwal sekolah. Jika sekolah masuk pukul 07.00, maka atlet berlatih pukul 09.00 dan sorenya pukul 18.00. Jika latihan pukul 06.00 atau 06.30, maka atlet bersekolah setelahnya dan kembali latihan sore pukul 15.00. Pembagian jadwal tersebut bergantian per minggu antara regu putra dan putri.

Regu putri dan putri dari mulai Pemula, Remaja hingga Taruna berlatih dalam slot jadwal yang sama. Dengan pembagian seperti ini pelatih bisa bertemu dan saling menginformasikan perkembangan atletnya. Kedekatan semacam ini dapat membantu pemain transisi ke tingkat di atasnya (misal dari Remaja ke Taruna). Di luar jadwal regu, atlet prospektif dapat menambah latihan secara mandiri. Hal ini dimungkinkan karena fasilitas dimiliki sepenuhnya oleh klub dan akses ke fasilitas latihan mudah sebab berada dalam satu kompleks dengan tempat tinggal atlet. Atlet dapat sewaktu-waktu berlatih mandiri untuk meningkatkan teknik ataupun fisik dengan alat beban yang tersedia.

Karena berada di lingkungan yang berisi atlet-atlet berbakat, latihan dapat menggambarkan kekuatan lawan yang sesungguhnya dalam lingkup nasional. Saat bermain *game,* pelatih menginstruksikan untuk mencatat skor (sampai 15 poin). Menurut pelatih, tujuannya untuk memotivasi pemain sekaligus menjadi simulasi pertandingan. Mereka terlihat tidak mau kalah meskipun "hanya" latihan dan menghadapi rekan sendiri. Pada pertandingan sesungguhnya, misalnya pada Sirkuit Nasional, mereka berpotensi saling berhadapan seperti dalam *game* ini karena bermain di kategori yang sama.

Dalam latihan, interaksi antara pelatih dan pemain lebih bersifat searah dan instruksional. Pelatih bekeliling mengamati pemain, sesekali berhenti salah satu lapangan untuk memberikan masukan secara instan dan personal. Istilah –istilah teknis yang disampaikan lebih bersifat "kualitatif

dan kontekstual" dibanding instruksional yang "teknis konseptual". Pelatih kadang turun tangan memberikan *drill* di lapangan kepada atlet prospektif secara bergantian. Untuk *drill* tertentu atlet belum tentu bisa mengukur berbagai variabel (kecepatan, posisi, arah, dll) sesuai dengan keinginan pelatih. Mungkin ini salah satu alasan mengapa pelatih bulu tangkis adalah mantan atlet. Pelatih mencatat di "*log book"* latihan yang mungin digunakan untuk megevaluasi perkembangan atlet-atletnya. Selama penelitian saya tidak melihat adanya dokumen program latihan, pelatih adalah metode latihan itu sendiri.

Dalam salah satu kesempatan observasi, pelatih kepala memantau latihan dari tribun yang terletak di atas. Ia sesekali turun ke lapangan, namun sepertinya lebih banyak *stand by* di sekitar tempat latihan meskipun tidak secara langsung menangani para pemain. Klub merekrut pemain (pria, usia dewasa) sebagai pemain *sparring*. Tugasnya adalah sebagai lawan tanding bagi atlet-atlet putri. Setiap ada sesi latihan, terlihat fisioterapis berjaga di ruangan khusus.

Pada Sirkuit Nasional di Purwokerto terjadi *All PB Djarum Final* di kategori taruna putri. Saya melihat satu hal: juara dan *runner up* di hari Sabtu dan kembali berlatih di hari Senin. Sepertinya mereka tidak punya waktu untuk sedikit bersantai. Sejak usia dini atlet sudah diajari untuk menyiapkan peralatan yang dibutuhkan untuk latihan secara mandiri karena tidak ada *kitman*. Latihan menguras kemampuan fisik, sebagai ilustrasi, dalam satu sesi latihan atlet-atlet prospektif bisa berganti kaus

sampai tiga kali karena basah oleh keringat. Beberapa kali pemain terlihat kelelahan, namun pelatih tetap memberikan instruksi dan *drill* latihan.

Kompetisi. Atlet prospektif mendapatkan jatah mengikuti kejuaraan yang jumlahnya bervariasi tergantung hasil yang dicapai atlet tersebut. Selama penelitian antara Oktober 2018 sampai April 2019, saya mencatat ada 15 kejuaraan di dalam dan luar negeri di mana atlet-atlet prospektif klub berkompetisi. Beberapa kejuaraan yang diikuti oleh atlet-atlet prospektif antara lain Superliga Junior, World Junior Championship, Superliga, Kejuaraan Antarklub, dan Sirkuit Nasional (selengkapnya lihat lampiran). Seorang atlet prospektif dapat mengikuti kejuaraan setiap bulan. Atlet prospektif diberangkatkan ke suatu kejuaraan berdasarkan kriteria yang ditentukan oleh klub melalui kooordinasi antara pelatih, pelatih kepala dan manajemen. Klub membiayai seluruh kebutuhan atlet prospektif dalam mengikuti kejuaraan.

Gambar 7. Papan Ranking Nasional

Hasil kejuaraan menentukan peringkat nasional atlet prospektif. Di salah satu sisi dinding menuju lapangan terpasang papan Ranking Nasional. Setiap akan maupun setelah latihan atlet prospektif mau tidak mau melihat papan ini. Papan peringkat ini diakui atlet prospektif putra berpengaruh pada diri mereka. Ade menyatakan: "…kalau lagi turun *tuh*…ya *mikir lah* … 30 *puter* (tertawa)."

Klub melakukan evaluasi terhadap latihan dan kompetisi dengan mekanisme degradasi. Atlet prospektif yang dinilai kurang berkembang atau kemampuannya dinilai sudah tidak bisa ditingkatkan dan tidak menghasilkan prestasi yang diharapkan, akan didegradasi atau dikeluarkan dari klub. Mekanisme ini selalu diawali dengan pemberitahuan kepada atlet yang bersangkutan. Menurut atlet prospektif, pemberitahuan ini bisa berarti dua hal: bangkit atau menyerah.

Jika atlet telah ditetapkan tergetnya, pelatih yang mempertimbangkan diberangkatkan atlet ke kejuaraan. Misalanya seorang difokuskan untuk Asian Youth Championship, maka ia harus mengejar poin dengan mengikuti kejuaraan yang menghasilkan poin Badminton Asia Confederation. Sementara atlet yang dinilai belum bisa mencapai tingkat kompetisi yang lebih tinggi diikutkan ke kejuaraan yang tingkatnya lebih rendah sebagai "panggung" untuk menaikkan kepercayaan dirinya.

Kehidupan di asrama. Atlet prospektif tinggal di asrama yang menyatu dengan tempat latihan. Kondisi ini merupakan karakter yang khas dari lingkungan. Ini merupakan faktor penting untuk menjaga mereka

selalu terhubung dengan bulu tangkis. Kehidupan asrama juga memberi kesempatan untuk belajar mandiri. Dian mengungkapkan: "…kalau *ngerasain pas* sudah masuk sini itu *beda* dari yang sebelum *kan*, kalau di sini itu apa-apa sendiri, kalau di rumah *kan* orangtua masih ada, terus *kayak* lebih mandiri saja." Namun demikian, kehidupan asrama juga berpotensi menciptakan kebosanan sebagaimana diakui Ade dan Rio, atlet prospektif lain. Peraturan yang harus diikuti atlet selama di asrama antara lain: mengumpulkan ponsel ada pukul 21.00 hingga pagi, mengkonsumsi makanan yang sudah disediakan, tidak diperkenankan keluar tanpa izin dan boleh keluar hanya pada waktu-waktu tertentu. Tujuan peraturan-peraturan di asrama, salah satunya, adalah agar atlet dapat fokus pada bulu tangkis.

Atlet memiliki waktu luang pada Rabu malam, Sabtu malam dan Minggu yang dapat digunakan untuk keluar dari lingkungan dengan izin pelatih. Atlet yang tidak pergi keluar, biasanya menghabiskan waktu di asrama. Pada saat observasi, di hari Sabtu sore dan Minggu, saya melihat atlet-atlet mengisi waktu dengan bermain bulu tangkis. Mungkin kurang tepat mengatakan mereka tetap latihan meskipun libur, pemainan yang mereka lakukan lebih bersifat hiburan yang diselingi canda tawa. Meskipun hanya permainan, sepertinya tidak ada yang mau kalah diantara mereka. Ini mungkin menarik untuk dicatat: jiwa kompetisi bisa juga terbentuk oleh aktivitas semacam ini. Asrama dan lapangan yang terletak dalam satu tempat memungkinkan mereka bisa bermain sewaktu-waktu.

Seperti anak laki-laki pada umumnya, beberapa atlet prospektif putra juga mengikuti perkembangan liga-liga sepakbola internasional yang menjadi bahan pembicaraan sebelum latihan. Kehidupan asrama dan pertemanan yang terbentuk dalam kelompok sepertinya menimbulkan solidaritas diantara mereka. Dalam Catatan Observasi (Observasi 18, Kamis 11 April 2019, 09.15 – 11.30) tertulis:

> Hari ini saya bisa masuk dalam lingkar obrolan pemain sebelum mulai berlatih. Percakapan yang saya dengar antara lain seorang pemain menanyakan mengenai hasil pertandingan Liga Champions (sepakbola) dini hari tadi, dan adakah temannya yang menonton…Hal lain yang menarik adalah ketika salah seorang pemain menanyakan kemana temannya yang belum terlihat di lapangan. Ketika ada yang menyahut "masih tidur mungkin", ia segera bergegas memeriksa temannya tersebut. Ini mungkin menunjukkan perhatian antar teman dan upaya saling menjaga agar tidak melewatkan latihan.

Koordinasi pelatih dan manajemen. Salah satu contoh terjadi pada saat Audisi Umum PB Djarum. Melalui dokumentasi video di kanal YouTube klub, seluruh pelatih, ditambah beberapa alumni, terlibat dalam penentuan pemain yang lolos untuk menerima Beasiswa Bulutangkis dan kemudian menjadi atlet PB Djarum. Menurut penuturan staf administrasi, apa yang disebut sebagai rapat dapat dilakukan baik secara formal maupun informal. Ia memberi contoh, ketika pelatih hendak mengajukan atletnya untuk mengikuti kejuaraan secara informal ia akan berdiskusi dengan kepala pelatih dan manajemen. Secara formal keputusan diambil dalam rapat-rapat yang, menurut salah seorang pelatih, agendanya bisa sebulan sekali atau dua bulan sekali. Saat pengumpulan data, menjelang kejuaaraan, saya melihat staf administrasi mendatangi pelatih pada saat

latihan untuk membahas persiapan kejuaraan yang akan diikuti. Saat pengumpulan data saya tidak menemui adanya rapat yang melibatkan pelatih. Hanya saja pada suatu menjelang akhir pekan, Jumat dan Sabtu, seluruh pelatih dikumpulkan untuk mengikuti seminar yang berkaitan dengan motivasi di suatu fasilitas yang dimiliki perusahaan Djarum.

c. Budaya Organisasi

Faktor berikutnya yang ikut menentukan kesuksesan dalam pengembangan bakat di klub adalah seberapa kuat budaya organisasi yang terbentuk. Budaya organisasi klub tercermin dalam prakondisi dan proses yang melibatkan aktivitas keseharian. Budaya organisasi ini dapat dikenali melalui (1) artefak dan material fisik yang tampak, (2) nilai yang dianut, dan (3) asumsi dasar.

Artefak. Pada saat obervasi saya menemukan beberapa kondisi seperti: taman GOR selalu dalam perawatan, air mancur dengan lampu warna-warni menyala saat senja, dan hampir pada semua pohon di taman terpasang lampu sorot. Beberapa "rekayasa" yang tidak berkaitan langsung dengan aktivitas latihan menunjukkan bahwa fasilitas fisik klub tidak hanya didesain sebagai tempat pengembangan atlet, namun juga sebagai bagian dari wajah perusahaan Djarum. Artefak-artefak yang dapat ditemukan di lingkungan mencerminkan agenda kepentingan tersebut.

Artefak-artefak lain berkaitan dengan sejarah perjalanan klub. Benda bernilai historis seperti kaus pemain legendaris klub dipajang di sekitar lapangan latihan. Di ruang tunggu terpasang kliping berita prestasi

atlet klub. Di *hall* menuju lapangan terpajang kliping berita pembinaan atlet oleh klub. Di lobi terdapat *Hall of Fame* atlet-atlet legenda klub. Di luar terdapat plaza-plaza yang diberi nama sesuai kejuaraan yang pernah dimenangkan atlet-atlet klub. Beberapa diantaranya Plaza All England, Plaza World Championship dan Plaza BWF Ranking 1 Dunia. Artefak yang paling ikonik tentu saja adalah Patung Super Smash di halaman depan GOR. Semua artefak tersebut dengan jelas mengatakan bahwa klub memiliki catatan prestasi dunia dan telah melahirkan atlet-atlet bulu tangkis dunia.

Gambar 8. Artefak yang Menampilkan Legenda Klub

Karakteristik lingkungan pengembangan bakat terlihat dari "motivasi" dalam bentuk foto atlet elit klub saat ini. Di sekeliling lapangan latihan terpasang *banner* vertikal berukuran sekitar 3 x 1 meter yang menampilkan 13 atlet elit terbaik yang saat ini dimiliki oleh klub. Keberadaan *banner* ini juga dapat dilihat sebagai artefak dalam organisasi yang menceritakan keberhasilan mereka dalam menghasilkan atlet elit.

Jika dihubungkan dengan pengembangan bakat di GOR Djarum Jati Kudus pada pemain tunggal, ada yang kurang dari *banner-banner* tersebut. Dari 13 pemain yang dipajang, hanya 2 pemain yang merupakan pemain tunggal, sedangkan 2 pemain lainnya pensiun di tahun ini (2019).

Temuan artefak di GOR Djarum Magelang terdapat tulisan "GOR DJARUM" yang menonjol dengan jenis *font* (huruf) yang identik dengan logo perusahaan. Di bagian depan GOR terdapat prasasti peresmian oleh Walikota Magelang pada tahun 2015. Arsitektur, jenis lapangan, penerangan dan pilihan warna GOR Djarum Magelang identik dengan GOR Djarum Jati Kudus. Meskipun tidak digunakan sebagai *homebase* untuk latihan, gedung ini terawat dengan baik. Hal ini bisa diihat sebagai dukungan PT Djarum bagi bulu tangkis di Indonesia.

Nilai yang dianut. Perasaan sebagai satu keluarga mendasari budaya organisasi klub. Atlet yang sudah tidak aktif (alumni) tetap mengidentifikasikan dirinya dengan klub hingga tingkat fanatik. Ketua Klub menyebutkan atlet yang sudah tidak tercatat sebagai anggota klub menolak surat keluar, "…ada yang *enggak* mau saking fanatiknya, *enggak* mau, saya ikut turnamen tapi atas nama Djarum walaupun saya bayar sendiri..." Tambahan lagi, budaya di klub yang menurutnya menjadi ciri-ciri yang utama adalah:

> Satu keluarga, jadi kita punya alumni di manapun, tapi kita selalu komunikasi. Jadi kita punya Pelatih yang melatih di Jepang, di Singapura, Malaysia, Hong Kong, Kanada, USA, Itali, Inggris, Prancis itu alumni dari kita. Pada saat ada turnamen itu biasanya kita ngumpul makan bareng, saling komunikasi…bahkan mereka kadang-kadang ngirim anak buahnya ke sini suruh latih di sini.

> Kanada ngirim sini, Australia ngirim sini, Eropa paling banyak itu terakhir Serbia, Bulgaria, Kroasia.

Klub terintegrasi dengan perusahaan PT Djarum yang dapat terlihat dalam hal administrasi pengajuan izin penelitian dan artefak seperti kesamaan tempat sampah, asbak dengan logo perusahaan dan kalender meja. Hal ini dapat menjadi asumsi awal yang menunjukkan kesamaan budaya organisasi antara klub dan perusahaan. PT Djarum adalah satu-satunya perusahaan rokok besar yang tidak mendaftarkan diri di Bursa Efek Indonesia. Perusahaan tidak memilih untuk menjadi perusahaan terbuka. Dari buku *company profile* PT Djarum yang saya temukan di Perpustakaan GOR Djarum Jati Kudus, kekeluargaan juga menjadi nilai yang dianut oleh perusahaan. Pemilihan kata pada judul buku "Satu Keluarga Bangga Berkarya" menunjukkan hal tersebut. Ini dapat menunjukkan adanya kesamaan budaya organisasi antara klub dan perusahaan.

Rasa kekeluargaan juga terlihat dalam cara atlet memanggil pelatih dengan sebutan "Mas", "Mbak", "Cik", "Koh" dan "Om". Selama observasi saya tidak mendengar panggilan "Coach" untuk pelatih. Kekeluargaan yang terbangun terlihat cair. Di kejuaraan yang saya observasi, ketika bertemu rekan sesama pemain dan pelatih, atlet-atlet klub melakukan "tos" dengan saling menepukkan tangan. Cara ini berbeda dengan bersalaman atau bersalaman dan cium tangan kepada orang yang lebih tua. Saat di kantor, saya bahkan melihat pemain U-11 "tos" dengan ketua klub tanpa sungkan.

Nilai kekeluargaan dapat dilihat sebagai modal untuk meraih prestasi sebagai sebuah klub olahraga dengan berusaha melakukan yang terbaik untuk menjadi yang terbaik. Untuk mencapai hasil terbaik dalam pertandingan dibutuhkan persiapan. Terkait dengan hal tersebut, Ketua Klub menyatakan:

> Masalah kalah menang itu nomer dua, yang perlu adalah persiapan baik teknik, mental maupun logistiknya. Tanpa itu biasanya bolong-bolong. Tapi kalau itu disiapin, kita kalah pun puas karena sudah mengeluarkan semua upaya kita untuk menjadi yang terbaik.

Asumsi dasar. Asumsi dasar pertama adalah lingkungan dipersiapkan untuk menghasilkan atlet bulu tangkis kelas dunia. Asumsi dasar ini termanifestasikan secara formal sebagai visi klub yang berbunyi, "Menjadi klub terbaik Indonesia yang penuh dengan pemain-pemain bulutangkis top dunia asal Indonesia". Dari wawancara, meskipun menggunakan kalimat yang berbeda-beda, asumsi dasar ini disadari oleh para pelatih dan para pemain. Sebagai pelatih, Arif menegaskan, "Kalau *ngomong* di sini tujuannya Sirnas pulang *aja! Gitu lho*. Ya boleh juara Sirnas. Itu pun lonjakan ke Pelatnas. Dari Pelatnas ada lagi tingkatannya. Nanti tujuannya ya dunia, Olimpiade, itu tujuannya." Pernyataan ini dikonfirmasi oleh Ade saat ditanya apa nasihat yang sering disampikan oleh pelatihnya:

> Kalau nasihat ya, kalau saya sih selalu diingetin ya tujuan lah. Jauh-jauh datang ke sini, tujuannya apa? Kalau hanya untuk juara-juara biasa aja ya mending pulang katanya. Kalau cuman untuk juara di Indonesia aja ya mending pulang lah ke rumah, katanya gitu…Kalau nggak mau jadi pemain dunia mending pulang aja ke rumah.

Untuk menghasikan pemain kelas dunia, atlet harus dipersiapkan sejak dini. Mereka difasilitasi sehingga fokus pada bulu tangkis. Ini merupakan asumsi dasar berikutnya. Klub menyediakan fasilitas yang dibutuhkan agar atletnya dapat menjadi pemain dunia yang mengharumkan nama negara, mulai dari sarana latihan, asrama hingga membiayai keikutsertaan di kejuaraan internasional. Ketua klub menambahkan bahwa setiap atlet yang mendapat juara, klub tidak mengambil sepeser pun hadiah uangnya. Bahkan klub memberi bonus kepada atlet-atletnya yang berprestasi. Klub tidak mencari keuntungan finansial dari pengembangan bakat yang dilakukannya. Klub memberikan segalanya yang mendukung keberhasilan atlet-atletnya. Ade mengakui hal ini ketika ditanya apa yang bisa dilakukan untuk membuat klub lebih berprestasi. Ia menjawab, "…bukan tentang Djarumnya *sih* tapi tentang diri kita sendiri… Djarumnya *sih udah* memberi kita segalanya, tergantung anaknya."

B. Pembahasan: Analisis Fitur Lingkungan Pengembangan Bakat Olahraga yang Berhasil

Analisis dalam bagian ini mengikuti logika kerangka kerja yang digunakan dalam penelitian yaitu ATDE dan ESF dan berfokus pada tema-tema yang menggambarkan fitur-fitur yang berkontribusi pada keberhasilan lingkungan. Tema-tema yang muncul adalah: (1) sumber daya yang dimiliki klub, (2) lingkungan yang condong pada bulu tangkis, (3) jalur pengembangan atlet, (4)

keterampilan mental untuk melewati transisi, (5) visi besar organisasi, (6) konteks sosio-kultural Indonesia dan (7) isu yang dianggap sebagai hambatan.

1. Sumber Daya yang Dimiliki Klub

Analisis data menghasilkan 'fasilitas' sebagai tema yang sering muncul ketika atlet prospektif dan pelatih ditanya mengenai apa yang dirasakan saat pertama kali bergabung dengan klub. Hasil observasi menguatkan temuan ini. Fasilitas di GOR Djarum Jati Kudus merupakan salah satu sumber daya utama yang dimiliki klub. Tidak hanya sebagai wadah proses pengembangan bakat, fasilitas ini berperan sebagai daya tarik pada saat klub merekrut bakat melalui audisi. Fasilitas ini dapat dikatakan sebagai faktor kunci yang membedakan dengan lingkungan pengembangan bakat bulu tangkis lainnya.

Secara implisit dalam temuan penelitian ini, fasilitas bukan hanya tentang bangunan fisik, melainkan juga manajemen operasional fasilitas olahraga yang dijalankan agar memberikan layanan yang aman dan terjamin *(safe and secure)* bagi penggunanya (Schwarz, Hall, & Shibli, 2010: 9). Manajemen fasilitas ini menjamin kelangsungan aktivitas pengembangan bakat. Fasilitas klub dibangun, dimiliki dan dinamai dengan nama perusahaan yang membiayai klub sebagai bagian dari *image* perusahaan. Hal ini berbeda dengan tipikal penamaan beberapa fasilitas olahraga di Eropa dalam penelitian Vuolteenaho, Wolny, dan Puzey (2018) yang merupakan bentuk sponsorship *(name sponsorship)*. Temuan ini dapat dikaitkan dengan laporan yang menyatakan bahwa sponsorship dan tanggung jawab sosial perusahaan melalui

olahraga terus meningkat dan memengaruhi kebijakan olahraga (Miragaia, Ferreira, & Ratten, 2017).

Fasilitas yang dimiliki klub bersumber dari dukungan finansial yang kuat. Pada studi Henriksen et al. (2010a, 2010b) dan Henriksen et al. (2011), lingkungan pengembangan yang menghadapi keterbatasan fasilitas dan finansial melakukan kompensasi seperti menggalang sukarelawan dan memanfaat sumber daya alami yang tersedia. Dalam penelitian ini, lingkungan tidak menghadapi keterbatasan finansial. Klub mendapatkan dukungan finansial dari program tanggung jawab sosial perusahaan. Djarum memiliki pusat pendidikan bulutangkis sebagai tanggung jawab sosial di mana sebagian besar pemain bulu tangkis bergengsi Indonesia adalah alumni PB Djarum, meskipun bentuk tanggung jawab sosial ini dianggap tidak tulus menurut standar European Commission dan ISO 26000 (Tandilittin & Luetge, 2015). Terlepas dari polemik industri tembakau dan keterlibatannya dalam olahraga, perusahaan rokok diakui memberikan dukungan bagi sektor olahraga di Indonesia (World Health Organization, 2013) sehingga membuat PT. Djarum berada di *top of mind* dalam kepedulian terhadap pengembangan bulu tangkis di Indonesia (Putranto, 2019).

Fasilitas non-fisik terwujud dalam bentuk program pemanduan bakat Djarum Beasiswa Bulutangkis. Dengan program ini klub mendapatkan kentungan dalam bentuk *stock* bibit atlet yang sudah terseleksi dengan ketat. Bibit atlet yang prospektif juga didapatkan dari kerja sama klub dengan klub lain yang lebih kecil. Keuntungan ini dinilai berdampak pada efektivitas

lingkungan dalam menjalankan program pengembangan bakat. Gagasan untuk melakukan seleksi bakat yang kemudian akan dikembangkan melalui suatu lingkungan pengembangan bakat sejalan dengan pandangan Cobley et al. (2012) yang melihat faktor bakat tidak bisa dilepaskan begitu saja meskipun program menitikberatkan pada pengembangan (Baker et al., 2018).

Dalam hal sumber daya manusia, pelatih dapat dianggap sebagai aktor utama bagi pengembangan atlet prospektif. Pelatih di lingkungan ini ditandai dengan karakteristik: berpengalaman baik sebagai pelatih maupun atlet, memiliki kesamaan visi dengan klub dan hampir seluruhnya merupakan alumni klub. Keberadaan alumni sebagai komponen di klub menunjukkan keunikan lingkungan dalam penelitian ini. Sebagian besar figur di dalam manajemen klub berlatar belakang atlet bulu tangkis meskipun tidak mencapai elit. Berbekal pengalaman ini, mereka dapat terlibat dalam pemantauan atlet sampai pada urusan teknis dan dapat merencanakan kebijakan yang berpijak dari sudut pandang atlet. Keunggulan semacam ini membuat tim manajemen tidak sekadar sebagai *supporting system* semata, melainkan suatu sistem yang integral dengan pengembangan atlet prospektif. Dalam hal ini interaksi antara atlet prospektif dengan pelatih, manajer dan lingkungannya berpengaruh dalam membentuk gaya hidup holistik atlet (Larsen et al., 2013), dengan bulu tangkis sebagai faktor pengikatnya.

Meskipun atlet elit tidak berada di lingkungan dan tidak berinteraksi dengan atlet prospektif, atlet elit klub dianggap mampu memberikan inspirasi, memberi motivasi dan meningkatkan kemampuan saat menjadi lawan bagi

atlet prospektif. Jika melihat penelitian lain yang menggambarkan karakte ristik lingkungan pengembangan bakat yang berhasil, interaksi antara atlet elit dengan atlet prospektif dinilai sebagai salah satu kuncinya (misalnya Henriksen et al., 2010a, 2010b; Henriksen et al., 2011). Aalberg dan Saether (2016) juga menunjukkan kurangnya kedekatan *(proximity)* dalam interaksi antara atlet prospektif dengan atlet elit sebagai salah satu hambatan dalam pengembangan bakat. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan lingkungan yang telah menghasilkan atlet elit cenderung memiliki keuntungan alami dalam sumber daya manusia yang berasosiasi pada efektivitas program pengembangan bakat.

Keuntungan sumber daya lainnya yang dimiliki klub adalah kerja sama yang terjalin dengan federasi. Kerja sama mungkin bukan istilah yang tepat. Keuntungan klub karena merupakan klub besar yang sudah memiliki tradisi menyumbangkan atlet untuk Pelatnas PBSI. Bahkan pada masa-masa awal berdirinya PB Djarum, Ketua Umum PBSI saat itu meminta pemilik dan CEO Djarum agar membuat semacam Pelatnas kedua bagi atlet bulu tangkis, di samping Pelatnas yang sudah ada di Jakarta. Ini terjadi karena atlet-atlet PB Djarum membuat kejutan dengan mengalahkan atlet-atlet utama Pelatnas (Adhi Ksp, 2009: 364-365). Kondisi ini lebih memudahkan atlet prospektif menjalani transisi menuju elit dibandingan atlet-atlet dari klub yang lebih kecil. Dalam sistem pembinaan bulu tangkis di Indonesia, secara umum atlet-atlet yang ingin masuk Pelatnas harus menempuh jalan melalui klub-klub besar, salah satunya adalah PB Djarum.

2. Lingkungan yang Condong pada Bulu Tangkis

Lingkungan berat ke arah domain bulu tangkis. Atlet prospektif berlatih setiap hari kecuali hari Minggu. Dalam satu pekan mereka mengikuti hingga sepuluh sesi latihan. Atlet prospektif berlatih secara berkelompok dengan didampingi dua sampai tiga pelatih. Tampaknya tidak dapat dibantah bahwa latihan adalah fitur penting dari pengembangan bakat. Latihan yang terprogram dapat memberikan kemajuan perkembangan dengan menciptakan kondisi yang spesifik sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tingkat mahir dalam olahraga (Bailey & Collins, 2013). Latihan untuk atlet prospektif cenderung menggunakan metode pengarahan oleh pelatih dengan tetap memberikan kesempatan bagi atlet mengembangkan dirinya. Meskipun dari cabang olahraga yang berbeda, corak ini hampir sama dengan latihan pada atlet prospektif dalam penelitian Gonçalves et al. (2017) yang menyarankan latihan harus menantang dan terus-menerus disesuaikan dengan kebutuhan atlet, menciptakan rangsangan yang memungkinkan pemain muda mengembangkan strategi untuk membaca dan memahami permainan, serta proses pengambilan keputusan. Karena bulu tangkis merupakan olahraga individu, tingkat pengambilan keputusan yang ditekankan berbeda dengan olahraga tim.

Latihan yang merupakan pusat aktvitas lingkungan diakui pada suatu titik menciptakan kejenuhan bagi atlet prospektif. Klub tampaknya menyadari hal ini dengan memberikan waktu kepada atlet prospektif untuk *refreshing* keluar dari lingkungan pada waktu-waktu tertentu secara rutin. Temuan ini

mungkin sejalan dengan gagasan Rongen, McKenna, Cobley dan Till (2018) yang menyarankan suatu sistem identifikasi dan pengembangan bakat juga mengevaluasi kesehatan positif atlet ketimbang hanya berfokus pada performa atau prestasi. Klub perlu menegosiasikan antara tuntutan prestasi dan kesehatan mental yang positif untuk dapat mencapai potensi terbaik atlet. Penelitian ini tidak menemukan evaluasi kesehatan mental yang dimaksud.

Kompetisi yang diikuti atlet prospektif dapat berfungsi sebagai dua hal: sarana pengembangan dan evaluasi. Mekanisme degradasi bagi atlet prospektif yang dinilai kurang berkembang atau tidak berprestasi menciptakan tekanan bagi atlet prospektif. Mekanisme ini penting sebagai upaya menciptakan ketidaknyamanan yang positif *(positive discomfort)* yang dapat mendorong atlet prospektif mengeluarkan seluruh kemampuan terbaiknya (Ankersen, 2012). Sementara itu dampak dari program pengembangan bakat melalui lingkungan yang kompetitif dan berorientasi pada prestasi adalah berkurangnya bibit atlet lokal. Legenda lokal semacam Liem Swie King dan Hariyanto Arbi kini kehilangan penerus asal Kudus. Kondisi ini tampaknya sama dengan temuan penelitian Aalberg dan Saether (2016) pada klub sepakbola Rosenborg BK di Norwegia yang menunjukkan pengembangan pemain lokal setempat tidak berjalan karena tuntutan prestasi di tim utamanya.

Kerja sama klub dengan komponen lain seperti sekolah termasuk dalam sumber daya klub. Namun pembahasan tentang ini dirasa lebih signifikan pada tema lingkungan yang terintegrasi khususnya dalam "tarik-menarik" antara kepentingan sekolah dan bulu tangkis. Lingkungan yang

condong lebih berat pada sisi olahraga dinilai sebagai sifat alami lingkungan pengembangan bakat yang berhasil (Henriksen, 2010). Hal ini dapat ditemui di lingkungan. Adanya kerja sama klub dan sekolah membuat atlet prospektif memperoleh keuntungan fleksibilitas waktu antara latihan dan sekolah serta dispensasi saat mengikuti kejuaraan. Kesepahaman antara klub dan sekolah menunjukkan lingkungan yang terintegrasi, artinya atlet prospektif tidak terjebak diantara dua dunia antara olahraga dan sekolah yang saling bertentangan (Henriksen, 2010). Atlet mengakui sekolah bukan yang utama namun tidak mengabaikannya sama sekali. Tantangan bagi atlet prospektif dalam hal ini adalah menjalankan "karier ganda" sebagai pelajar dan atlet (Larsen et al., 2013). Temuan ini sinkron dengan studi yang menunjukkan pentingnya kemampuan atlet dalam mengelola tuntutan antara akademik dan olahraga serta memastikan keduanya saling melengkapi (Bjørndal & Ronglan, 2017). Klub dan sekolah mengimplemantasikan program kelas olahraga, namun masih terbatas. Langkah ini sejalan dengan studi Domingues, Cavichiolli dan Gonçalves (2014) yang menyoroti perlunya mengintegrasikan kebijakan olahraga dan sistem pendidikan, seperti juga disarankan oleh Sulistiyono, Sundawan dan Kurnianto (2018).

Atlet prospektif mendapatkan dukungan dari komponen mikro di sekitar mereka dalam menjalani kehidupan bulu tangkisnya. Interaksi atlet prospektif yang berlatih secara beregu dengan pelatih mereka dapat dilihat sebagai aktivitas sentral pengembangan bakat yang terlihat di lingkungan. Pelatih berperan dalam membimbing atlet prospektif. Peran ini dapat

dijalankan karena seluruh pelatih merupakan mantan pemain yang memiliki pengalaman sebagai atlet. Peran lain pelatih adalah mengingatkan target-target yang hendak dicapai oleh atlet prospektif. Pelatih memainkan peran signifikan yang menentukan apakah seorang atlet dapat mencapai potensi bakatnya secara penuh dan terus berpartisipasi dan menikmati pengalaman dalam olahraga yang digelutinya (Chase & DiSanti, 2017). Tugas pelatih adalah menemukan cara terbaik untuk mengembangkan atletnya dan mencukupi latihan dengan kebutuhan dan karakteristik setiap atlet (Gonçalves et al., 2017). Keberadaan pelatih dan orang tua adalah aset penting dalam pengembangan bakat, begitu juga organisasi secara keseluruhan (Domingues et al., 2014).

Usia atlet prospektif masih sangat muda ketika memasuki lingkungan. Mereka bergabung dengan klub melalui mekanisme seleksi bakat, baik audisi umum maupun audisi khusus. Pada fase ini, peran orang tua yang paling menonjol adalah memberikan dukungan finansial (seperti membeli peralatan, membiayai latihan, mengantarkan ke lokasi audisi). Karakteristik atlet yang dinilai berhasil dilahirkan dari keluarga atletik dan dibesarkan oleh orang tua yang mendukung anak untuk yang terlibat dalam olahraga tetapi tidak memaksa (Schacht & Kiewra, 2018). Beberapa atlet prospektif di lingkungan menunjukkan karakteristik ini. Setelah atlet prospektif berada di lingkungan, dukungan orang tua beralih ke emosional. Pelatih mengharapkan dukungan yang objektif dari orang tua. Maksudnya, orang tua sebaiknya tidak memaksa ketika anaknya memang tidak cukup berhasil di lingkungan. Temuan ini dapat

menguatkan hasil studi Domingues dan Gonçalves (2013) yang menunjukkan orang tua memiliki pengaruh yang kuat bagi atlet muda dalam menghadapi lingkungan yang kompetitif. Sebaliknya, orang tua bisa memberi pengaruh yang negatif ketika memberikan tekanan dan memaksa.

Dalam penelitian ini, saudara kandung atlet prospektif menunjukkan dukungan terutama dalam hal memperkenalkan bulu tangkis. Studi (Taylor et al., 2017) menunjukkan interaksi saudara kandung sebagai fasilitator pengembangan bakat dalam olahraga. Berdasarkan hasil studi tersebut, pelatih perlu mempertimbangkan peran saudara kandung sebagai mekanisme penting di luar struktur pelatihan formal dalam pengembangan bakat. Sebelum memasuki lingkungan beberapa atlet prospektif mengakui keteribatan mereka dalam bulu tangkis karena mengikuti jejak saudara yang lebih tua.

3. Jalur Pengembangan Atlet

Atlet prospektif memulai kariernya sejak usia dini. Mereka bergabung dengan klub dengan Djarum Beasiswa Bulutangkis yang didapatkan melalui Audisi Umum atau audisi khusus/undangan. Kategori usia dalam Audisi Umum setiap tahunnya adalah U-11, U-13 dan kadang-kadang U-15. Sebelum mengikuti Audisi Umum, calon atlet sudah berlatih di klub masing-masing atau secara mandiri. Ini berarti mereka mulai berlatih sejak usia dini.

Salah satu isu yang sering muncul dalam identifikasi dan pengembangan bakat olahraga adalah spesialisasi dini atau spesialisasi akhir. Balyi, Way dan Higgs (2013) menggolongkan bulu tangkis ke dalam kategori *Late Specialization: Early Engagement, Visual*. Meskipun termasuk

spesialisasi akhir, agar berhasil dalam jangka panjang, atlet bulu tangkis perlu mengembangkan keterampilan pelacakan visual akut *(acute visual tracking)* dari suatu benda ke alat genggam. Mereka dituntut mengambil informasi visual yang akurat dalam waktu singkat dan mampu secara konsisten menggunakan informasi awal dari gerak tubuh pemain lawan agar memiliki perilaku antisipatif yang efisien (Phomsoupha & Laffaye, 2015). Untuk itu, mereka perlu terlibat sejak dini dalam olahraga ini. Keterlibatan dini dalam pandangan Balyi et al. (2013) berbeda dengan spesialisasi dini.

Apakah atlet prospektif di lingkungan mengikuti spesialisasi dini dengan fokus pada bulu tangkis? Bukti dalam penelitian ini tidak mencukupi untuk menjawab pertanyaan tersebut. Jika dibandingkan dengan temuan dari penelitian Low et al. (2018) di Malaysia, para pemain bulutangkis elit muda di sana cenderung berkembang melalui jalur spesialisasi awal/dini. Jalur yang ditempuh oleh para atlet ini mungkin dipengaruhi oleh faktor budaya dan sosial ekonomi negara. Bulu tangkis diidentifikasi sebagai olahraga yang berpotensi membawa kejayaan dan kesuksesan bagi negara. Baik pemerintah dan badan pengelola olahraga telah meningkatkan upaya mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Tema yang berkaitan dengan kejayaan, kebanggan, *glory,* bagi negara ditemukan dalam analisis data penelitian ini.

Meskipun temuan tidak menunjukkan orientasi klub pada pembinaan jangka pendek, namun spesialisasi dini yang dialami atlet prospektif berdampak pada pengembangan bakat jangka panjang. Hasil kajian literatur Coutinho, Mesquita dan Fonseca (2016) memang menunjukkan bukti bahwa

baik spesialisasi awal maupun diversifikasi awal keduanya dapat mengarah pada pengembangan keahlian. Namun demikian, hasil studi lain yang perlu dipertimbangkan antara lain milik Huxley, O'Connor dan Larkin (2017) yang menunjukkan tiga faktor kunci yang memengaruhi selama pengembangan bakat, yaitu: spesialisasi akhir, keterlibatan pada olahraga lain saat remaja dan dukungan sosial yang kuat. Menurut Arede, Esteves, Ferreira, Sampaio dan Leite (2019) identifikasi dan proses pengembangan bakat perlu mempertimbangkan pengalaman olahraga sebelumnya untuk memberikan kesempatan guna mencapai kesuksesan jangka panjang. Mempertimbangkan bukti bahwa spesialisasi awal tidak diperlukan untuk meningkatkan kapasitas atletik dan mencapai keberhasilan olahraga jangka menengah, diversifikasi pada awal keterlibatan olahraga harus didorong (Bailey & Collins, 2013). Pandangan ini sejalan dengan Balyi et al. (2013) yang melihat pengalaman pada berbagai jenis olahraga pada masa anak-anak mungkin berguna dalam membangun adaptasi mekanisme neuromuskular. Dengan demikian, program pelatihan jangka panjang dan yang memberikan pengalaman olahraga yang beragam patut dipertimbangkan dan didorong (Arede et al., 2019).

4. Keterampilan Mental untuk Melewati Transisi

Kesuksesan klub dalam menghasilkan atlet elit menarik perhatian dunia psikologi. Mengambil contoh kesuksesan atlet elit binaan PB Djarum, Tontowi Ahmad dan Liliyana Natsir, Lengkong (2012) mengupas keterampilan mental yang harus dimiliki juara yang salah satunya adalah memiliki impian (tujuan) yang jelas, spesifik dan menantang. Prinsip-prinsip

kesuksesan lainnya dibahas di buku yang berangkat dari sudut pandang motivator tersebut. Rekor legenda PB Djarum, Christian Hadinata, menginspirasi Satiadarma, Siregar dan Dwiariani (2013) untuk mengungkap rahasia ketangguhan mental juara melalui pembahasan konsep-konsep dalam kajian psikologi. Kedua buku ini dapat dilihat sebagai pengakuan pada peran keterampilan mental dalam pencapaian kesuksesan atlet bulu tangkis. Dalam konteks penelitian ini, keterampilan mental dinilai berperan sebagai bekal atlet dalam melewati transisi dari prospektif menjadi elit.

Ada cukup bukti yang menunjukkan asesmen keterampilan mental dan *goal management* dapat memprediksi performa masa depan atlet (Faber, Bustin, Oosterveld, Elferink-Gemser, & Nijhuis-Van der Sanden, 2015). Di lingkungan, asesmen ini dilakukan pada saat Audisi Umum oleh para pemandu bakat. Masalahnya, keterampilan mental ini diakui bertahan selama beberapa bulan sampai atlet terbiasa dan nyaman dengan lingkungan barunya. Pertanyaannya adalah, apakah ketangguhan mental sebagai kecakapan hidup dapat diajarkan dalam program pengembangan bakat yang menekankan pada kemenangan dan keterampilan olahraga (Gould, Griffes, & Carson, 2011:180). Keterampilan mental muncul sebagai isu yang cukup sering diungkapkan oleh pelatih, namun temuan penelitian ini tidak dapat menginformasikan bagaimana keterampilan ini diajarkan secara eksplisit di lingkungan.

Setelah berada di lingkungan, ketangguhan mental diperlukan untuk mencapai keberhasilan sebagai atlet elit. Antony dan Antony (2016) menyimpulkan pemain bulu tangkis peraih medali menunjukkan atribut

ketangguhan mental yang lebih tinggi, termasuk kepercayaan diri, motivasi yang kuat, dan penetapan tujuan dibandingkan dengan pemain yang tidak meraih medali. Konsep ketangguhan mental *(mental toughness)* paling sering dikaitkan dengan kepercayaan diri yang tak tergoyahkan, kemampuan untuk kembali dari kegagalan, kegigihan atau pantang menyerah, mengatasi kesulitan dan tekanan secara efektif, dan mempertahankan konsentrasi dalam menghadapi gangguan. Di lingkungan, ketangguhan mental diakui sebagai keterampilan psikologis yang penting. Keterampilan ini tampaknya berasosiasi dengan porsi latihan yang berat dan menuntut kemampuan fisik serta mental untuk bertahan hingga sesi latihan selesai.

Klub memberikan fasilitas asrama bagi atlet prospektif selama proses pengembangan mereka. Kehidupan asrama menuntut untuk mandiri, namun juga peluang untuk lebih bebas dibandingkan di rumah. Temuan ini bertolak belakang dengan studi Henriksen et al. (2010b) yang menganggap menempatkan atlet dalam asrama sebagai solusi yang buruk karena minimnya pengawasan dan terlalu banyak godaan. Perbedaan budaya sepertinya melandasi pertentangan ini. Tinggal di asrama bersama orang lain berarti memaksa atlet prospektif untuk mempelajari keterampilan psikososial. Istilah psikososial secara umum berkaitan dengan keterkaitan karakteristik psikologis individu dengan pengaruh sosial dan bagaimana keterkaitan ini membentuk atau memandu perilaku (Gledhill, Harwood, & Forsdyke, 2017). Disiplin, sopan santun, dan mandiri dan menajdi teladan adalah beberapa panduan perilaku di asrama yang diakui oleh atlet prospektif.

Selain keterampilan psikososial, keterampilan sosial *(social skill)* juga dinilai penting bagi atlet. Penelitian Levent, Kaan, Burçak, Aynur dan Gönül (2017) menunjukkan skor keterampilan sosial atlet bulu tangkis tingkat nasional lebih tinggi dibandingkan atlet di tingkat bawahnya. Keterampilan sosial dalam penelitian ini berkaitan dengan kemampuan berkomunikasi yang meliputi tingkat afektif (emosional) dan sosial yang dibagi dalam *expressivity* (kemampuan individu beromunikasi dengan orang lain), *sensitivity* (kemampuan individu untuk menginterpretasi pesan dari orang ain), dan *control* (kemampuan individu mengorganisasi proses komunikasi dalam berbagai interaksi sosial). Dalam konteks yang mirip, keterampilan berkomunikasi pada atlet muda di klub bulu tangkis di Indonesia berperan dalam upaya proses penyesuaian diri di asrama (Kaihatu et al., 2018).

Sepanjang proses pengembangan, atlet prospektif menghadapi tantangan untuk bertahan dan mampu transisi ke tingkat elit. Studi Taylor dan Collins (2018) menunjukkan alasan yang paling umum atlet terlempar dari pengembangan bakat adalah kurangnya sumber daya psikologis dan kurangnya tantangan yang memadai selama proses pengembangan. Penelitian ini menemukan keterampilan psikologis yang dianggap sebagai modal untuk mencapai kesuksesan menjadi atlet elit adalah kemauan dan inisiatif. Temuan ini sesuai dengan studi Larsen et al. (2013) yang menyebutkan kemampuan atlet prospektif dalam mengembangkan kemampuan untuk bekerja keras, serta peduli dan bertanggung jawab secara pribadi pada kewajibannya untuk berlatih sebagai kunci gaya hidup holistik yang berperan dalam transisi atlet.

Manajemen, pelatih dan atlet memiliki kesamaan pandangan bahwa keberhasilan tergantung pada kemauan masing-masing atlet karena klub telah menyediakan fasilitas yang memungkinkan atlet prospektif untuk mencapai tujuannya sebagai atlet elit. Sementara itu 'inisiatif' dapat terlihat pada atlet yang menambah porsi latihan sendiri. Karena lingkungan berisi atlet bulu tangkis sektor tunggal, keberhasilan seorang pemain tunggal diasosiasikan dengan karakter yang kuat. Bentuk dari konsep 'karakter' yang mudah dilihat, menurut pelatih, adalah tidak mau kalah/menyerah. Pelatih atlet prospektif menilai karakter pemain tunggal berdasarkan pengalamannya.

Temuan mengani "modal mental" ini dapat dikaitkan dengan penelitian Andangsari dan Rumondor (2013) yang menunjukkan bahwa atlet bulu tangkis yang berhasil meraih prestasi juara dunia dinilai memiliki hope yang tinggi. Hope berkaitan dengan kapasitas diri untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam studi ini tujuan untuk mencapai juara dunia ditempuh dengan jalur *(pathways)* yang direpresentasikan dalam keterampilan mental seperti: sikap, motivasi, tujuan dan komitmen, keterampilan antarpersonal, *self-talk*, *mental imagery*, pengelolaan kecemasan, pengelolaan emosi, dan konsentrasi. Bagi atlet prospektif yang baru memulai karier untuk mencapai tujuan sebagai juara dunia, jalur itu dimulai dengan kemauan.

5. Visi Besar Organisasi

Visi klub untuk menghasilkan atlet dunia terlihat dipahami oleh komponen lingkungan dengan cara yang berbeda-beda. Terdapat keragaman kata kunci dalam mendefinisikan visi organisasi. Atlet prospektif dan pelatih

mengaku tidak mengetahui secara definitif visi dan misi klub, namun semuanya mengacu pada kesimpulan yang sama dengan apa yang diinginkan oleh klub. Temuan ini dapat mengindikasikan bahwa visi organisasi telah dipahami secara bawah sadar.

Visi klub melampaui kepentingan klub sendiri. Ketika membahas hasil pengembangan bakat, arah pembicaraan yang dituju adalah prestasi dunia atas nama negara. Rivalitas antar klub lebih sedikit dibicarakan dibandingkan rivalitas antar negara. Pada tingkat tertentu klub seolah-olah mengambil peran yang seharusnya dilakukan oleh pemerintah. Dalam hal ini argumen yang disampaikan Putranto (2019) menarik untuk disimak:

> … PT. Djarum sebagai penyelamat bulu tangkis di Indonesia dan menggantikan posisi negara dimana hal tersebut seharusnya menjadi kewajiban pemerintah dalam urusan olahraga. Negara dianggap alpa dalam memberikan pendukungannya terhadap bulu tangkis, padahal setiap tahunnya industri rokok telah menyumbangkan pajak yang sangat besar. Semua kegiatan yang berhubungan dengan bulu tangkis mulai dari masalah pembinaan sampai pertandingan bahkan sampai memberikan bonus bagi atlet-atlet yang berprestasi pasca pertandingan semua dilakukan oleh PT. Djarum.

Fitur lingkungan yang berkaitan dengan nilai-nilai dan budaya organisasi adalah hubungan kekeluargaan yang erat. Ikatan yang ditunjukkan oleh alumni merupakan salah satu contoh yang spesifik di lingkungan. Hubungan kekeluargaan ini dapat menjadi landasan bagi lingkungan dalam membentuk budaya organisasi yang kuat, terbuka dan padu berdasarkan nilai integratif yang peduli pada keseimbangan antara kehidupan sehari-hari sebagai siswa dan atlet sebagaimana karakter lingkungan yang berhasil menurut hasil studi Larsen et al. (2013). Budaya organisasi dalam olahraga

pada umumnya fokus pada penggunaan pengetahuan untuk alasan keuntungan kompetitif. Lingkungan dalam penelitian ini dinilai dapat mempertahankan budaya organisasi yang mengarah pada perkembangan jangka panjang atlet prospektif, tidak hanya berorientasi pada hasil. Karakter budaya semacam ini membedakan dari organisasi olahraga elit yang lebih berorientasi pada hasil dan kurang sabar dalam membangun budaya (Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Temuan ini dapat mendukung klaim pembibitan atlet bulu tangkis yang dilakukan oleh klub.

6. Konteks Sosio-kultural Indonesia

North et al. (2016) mendeskripsikan konteks sosio-kultural Indonesia dengan: budaya bulutangkis nasional yang sangat kuat dan dibangun di atas sistem klub yang ekstensif, bulu tangkis adalah olahraga nasional Indonesia, keterbukaan dan inklusivitas pada berbagai kelompok etnis, adanya sukarelawan dan komunitas informal yang kuat, masing-masing klub memiliki "gaya bermain" mereka sendiri. Laporan ini sangat baik dalam menggambarkan konteks sosio-kultural bulu tangkis di Indonesia dan tampaknya poin-poin yang diajukan merupakan kenyataan empiris yang mendukung bulu tangkis di dalam negeri.

Di dunia internasional, Indonesia termasuk dalam kelompok elit bulu tangkis dunia. Tidak hanya di dalam lapangan, Indonesia ikut berkontribusi bagi organisasi perbulutangkisan dunia. Tokoh bulu tangkis Indonesia, Sudirman dan Suhandinata berperan menyatukan induk organisasi bulu tangkis internasional yang sempat terpecah menjadi dua antara International

Badminton Federation (IBF) dan World Badminton Federation (WBF) yang kemudian menjadi Badminton World Federation (BWF) (Wondomisnowo, 2011: 52). Peran kedua tokoh dari Indonesia tersebut diakui hingga menjadi nama kejuaraan dunia bulu tangkis beregu campuran (Sudirman Cup) dan kejuaraan dunia bulu tangkis beregu campuran junior (Suhandinata Cup).

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan konteks makro yang diakui berpengaruh pada pengembangan bakat olahraga bulu tangkis di Indonesia. Bulu tangkis meraup keuntungan dari dukungan budaya olahraga dan budaya nasional. Budaya olahraga yang mendukung ditandai dengan antusiasme masyarakat yang tinggi pada bulu tangkis baik sebagai partisipan maupun sebagai penonton sehingga menempatkan bulu tangkis sebagai olahraga nasional. Dalam laporan lawas majalah Time, Indonesia diakui sebagai salah satu kekuatan bulu tangkis dunia dan kecintaan negeri ini pada bulu tangkis begitu kuat (Shari, 1996). Beberapa dekade setelah artikel itu diturunkan, kecintaan ini terlihat masih berbekas. Catatan sejarah yang gemilang membuat harapan masyarakat Indonesia pada setiap kejuaraan bulu tangkis internasional tinggi. Harapan yang tinggi tidak jarang berbalik menjadi semacam beban bagi atlet prospektif saat tampil membela negaranya.

Budaya Indonesia yang luwes dianggap sebagai keunggulan sehingga cocok memainkan olahraga seperti bulu tangkis. Dalam menganalisis permainan bintang bulu tangkis China, Lin Dan, Lu (2016) melihat budaya China menjadi perantara bagi atlet untuk mencapai pemahaman, pemikiran, penghargaan pada budaya tradisional yang tinggi melalui gerak dalam

permainan bulu tangkis. Di Indonesia, bulu tangkis dinilai terbuka bagi semua etnis sehingga dianggap sebagai olahraga yang menyatukan bangsa ini.

Kejuaraan bulu tangkis yang rutin digelar, penghargaan terhadap atlet bulu tangkis melalui kebijakan pemerintah maupun peran swasta dinilai berdampak baik pada pengembangan bakat bulu tangkis di Indonesia. Kompetisi yang berjenjang dan rutin memberi kesempatan terutama bagi atlet prospektif untuk menjalani "jam terbang" sebagai bagian dari proses pengembangannya. Atlet-atlet prospektif yang pernah dikirim ke kejuaraan di luar negeri baik melalui Pelatnas maupun oleh klub lebih merasakan dukungan ini. Analisis Komite Olahraga Nasional Indonesia (2015) tentang hambatan olahraga yang membuat orang tua tidak mendukung anaknya menjadi pelaku olahraga tidak terlihat pada temuan dalam penelitian ini.

Temuan yang berkaitan dengan peran media massa dalam penelitian ini cukup terbatas. Peran media, khususnya surat kabar, yang dianggap mendukung salah satunya ketika mengangkat berita kemenangan atlet bulu tangkis di ajang internasional di halaman depan. Sedangkan saat prestasi olahraga kurang baik, media dapat berperan sebagai agen pemaksa daya saing eksternal dengan kemampuan mereka untuk memperbaiki (atau menciptakan) persepsi pemimpin organisasi, penggemar, dan pemain (McCalla & Fitzpatrick, 2016). Peran media yang telah banyak didiskusikan adalah dampaknya pada budaya olahraga suatu negara. Salah satu contoh adalah hoki es di Kanada. Hoki es telah menjadi olahraga nasional di Kanada yang menghasilkan sejumlah besar pemain profesional dan gelar juara

internasional. Popularitas hoki es di negara ini bisa disebabkan oleh liputan media yang luas dan tingkat partisipasi yang sangat tinggi (Li, Wang, & Pyun, 2014). Hal yang sama tampaknya terjadi pada bulu tangkis di Indonesia.

'Media sosial' adalah tema yang muncul dari pertanyaan terbuka mengenai budaya anak muda. Menarik untuk mengkaji lebih lanjut mengapa tema itu yang muncul. Apakah media sosial sudah sedemikian rupa sehingga diasosiasikan dengan budaya anak muda? Jika dibandingkan dengan kehidupan anak muda di luar, atlet prospektif merasa beruntung karena memiliki tujuan yang jelas dengan karier sebagai atlet yang sedang dijalaninya. Budaya anak muda di luar lingkungan cenderung dipersepsi ke arah yang negatif. Lingkungan yang terletak di kota kecil dianggap sebagai keuntungan bagi pengembangan bakat karena fasilitas-fasilitas hiburan terbatas sehingga membuat atlet prospektif relatif tidak menghadapi banyak godaan dan fokus pada pengembangan dirinya.

7. Isu yang Dianggap sebagai Hambatan

Fasilitas sering dinilai sebagai sumber daya yang mendukung dalam pembinaan olahraga, namun temuan penelitian ini menunjukkan fasilitas yang cenderung melimpah dapat berbalik menjadi potensi hambatan. Fasilitas yang serba mencukupi dapat membuat atet menjadi terlena dan kurang inisiatif. Kenyamanan yang diperoleh dari fasilitas berdampak pada daya juang dan ketangguhan mental atlet prospektif saat menghadapi lawan yang berat. Temuan ini membuktikan pandangan Ankersen (2012:149) yang menyatakan bahwa kesuksesan adalah persoalan *mindset*, bukan fasilitas. Menurutnya

lingkungan pengembangan bakat olahraga yang ingin berhasil seharusnya tidak terlalu nyaman namun menciptakan suatu ketidaknyamanan potitif yang dapat memaksa atlet mengeluarkan kemampuan terbaiknya.

Faktor non-teknis yang dinilai menjadi hambatan bagi atlet prospektif di lingkungan antara lain: ketidakcocokan dengan pelatih ketika naik ke tingkat di atasnya dan persoalan khas remaja, godaan untuk pacaran. Selain itu adalah cedera. Cedera adalah hambatan umum diakui sebagai faktor yang dapat menghentikan pengembangan bakat (Taylor & Collins, 2018). Dalam menyikapi atlet prospektif yang mengalami cedera, klub memberikan fasilitas rehabilitasi hingga operasi. Untuk cedera yang berpotensi menghambat karier di masa depan dan tidak bisa diatasi, klub memberi pilihan kepada atlet untuk menentukan masa depannya. Jalur yang ditempuh dalam "perpindahan karier" atlet umumnya adalah sekolah (Franck & Stambulova, 2018).

C. Keterbatasan Penelitian

Saat saya sedang menuliskan laporan ini, terjadi *All Indonesian Final* di tunggal putra Australia Open 2019 yang mempertemukan Jonatan Christie dan Anthony Sinisuka Ginting. Capaian ini menjawab kritik terhadap performa Tim Indonesia di Piala Sudirman beberapa minggu sebelumnya. Saya segera menyadari keduanya bukan hasil pengembangan bakat PB Djarum. Atlet alit tunggal putra unggulan PB Djarum menempati ranking 41 dunia atas nama Shesar Hiren Rustavito, disusul Ihsan Maulana Mustofa lima peringkat di bawahnya. Hal ini jauh berbeda dengan sektor ganda putra yang menempatkan atlet PB Djarum

Kevin Sanjaya Sukamuljo di peringkat puncak, dan Mohammad Ahsan di posisi keempat. Pasangan ganda campuran hasil pengembangan bakat PB Djarum, Hafiz Faisal/Gloria Emanuelle Widjaja dan Praveen Jordan/Melati Daeva Oktavianti, menempati ranking enam dan tujuh dunia (peringkat dunia BWF pekan ke-25/18-06-2019). Apakah saya telah "salah" memilih *setting* penelitian?

Saya mengakui adanya keterbatasan yang muncul sebagai keterbatasan metodologi dan keterbatasan peneliti. Keterbatasan pertama tidak saya sadari sampai saya tiba di lingkungan dan melakukan pengumpulan data. Ternyata lingkungan pengembangan bakat pemain tunggal dan pemain ganda di klub terpisah, dan lingkungan yang saya datangi khusus untuk pengembangan bakat pemain tunggal. Padahal, mayoritas atlet-atlet elit klub saat ini berasal dari sektor ganda, terutama ganda campuran dan ganda putra. Keadaan ini dapat berpengaruh pada hasil penelitian. Pada bagian tertentu, hasil penelitian ini lebih merefleksikan pengembangan bakat pemain tunggal dibandingkan pengembangan atlet klub secara keseluruhan. Keterbatasan penelitian selanjutnya terkait dengan sistem pembinaan bulu tangkis nasional. Para atlet bulu tangkis elit Indonesia tidak berlatih di klub, mereka dikumpulkan di Pelatnas PBSI. Jika dihubungkan dengan metodologi penelitian, hal ini membuat partisipan dari kelompok atlet elit tidak terwakili, padahal mereka merupakan kelompok partisipan yang dinilai memiliki peran yang signifikan pada perkembangan atlet prospektif.

Dalam pengumpulan data melalui wawancara dengan atlet prospektif, saya mengakui menghadapi kesulitan untuk menggali jawaban-jawaban secara lebih mendalam. Keterbatasan ini muncul, salah satu penyebabnya, adalah karena

bagian tertentu dari pedoman wawancara masih kurang operasional. Beberapa kata atau frase dalam pedoman wawancara masih dalam bentuk konsep yang abstrak sehingga kurang mudah dicerna dalam melakukan wawancara lapangan, meskipun secara umum sudah diperbaiki pada revisi awal. Keterbatasan ini membuat saya cenderung mengarahkan ketika menemui kata atau frase tersebut. Keadaan ini tentu saja dapat berdampak pada kualitas data yang dihasilkan melalui wawancara. Rencana melakukan simulasi wawancara menggunakan pedoman wawancara pada atlet yang berusia relatif sama di Akademi FC UNY (sepakbola) untuk mengasah keterampilan peneliti tidak dapat terlaksana. Hal ini membuat saya terjun ke lapangan dengan pengalaman yang minimal. Beruntung, wawancara pada atlet prospektif putri dapat diulang pada kesempatan pengambilan data tahap kedua sehingga menghasilkan data yang lebih baik. Selain isu yang berkaitan dengan pedoman wawancara, di lapangan sempat terjadi miskomunikasi pada saat mengatur agenda wawancara dengan atlet prospektif putra. Dua partisipan yang saya minta kesediaannya untuk diwawancarai datang secara bersamaan. Karena keterbatasan waktu, saya pun melakukan improvisasi dengan wawancara dua orang sekaligus. Konsekuensi dari teknik wawancara ini adalah data yang dihasilkan berat sebelah pada salah satu responden yang lebih aktif berbicara dan menghasilkan jawaban yang kurang bervariasi.

Keterbatasan berikutnya berkaitan dengan posisi peneliti. Dalam memasuki lingkungan, peneliti datang sebagai orang luar *(outsider)*. Lingkungan yang saya masuki benar-benar baru dan saya tidak memiliki riwayat kontak dengan lingkungan sebelumnya. Pada beberapa penelitian lain yang telah

dilaporkan, posisi peneliti merupakan bagian dari lingkungan yang diteliti *(insider)*. Hal ini yang tidak dapat dilakukan dalam penelitian ini. Posisi saya sebagai orang luar membuat akses peneliti terhadap informasi yang dimiliki klub terbatas. Namun demikian, posisi ini sebaliknya memberi keuntungan karena sebagai instrumen penelitian kualitatif peneliti tidak memiiki asumsi awal yang dipengaruhi oleh pengalaman berinteraksi dengan lingkungan sebelumnya.