

**Manajemen
Sumber Daya Manusia**



UNIVERSITAS NEGERI PADANG	
DITERIMA TOL.	16 Juli 2009
NOMOR DAFTAR	Hafiah
KOLEKSI	KI
NO. INVENTANG	238/H/2009 - m.1
KLASIFIKASI	658.3 Atr m.1

***Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Tunjangan
Fungsional Staf Pengajar Di FIK UNP***

Oleh;

**Atradinal, S.Pd
NIP. 132 320 641**

**Fakultas Ilmu Keolahragaan
Unversitas Negeri Padang
2009**

DAFTAR ISI

	hal
DAFTAR ISI	i
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	3
BAB II PEMBAHASAN	
A. Konsep Manajemen, Organisasi dan SDM.....	4
B. Mengapa Manajemen SDM Penting Bagi Indonesia	6
C. Aspek Utama SDM	9
1. Merancang SDM.....	10
2. Pemilihan dan Perekrutan	11
3. Pelatihan dan Pembanguna	13
4. Penilaian Prestasi Kerja.....	14
5. Pemberian Reward/berbagai macam kemudahan.....	15
6. Hubungan Kerja.....	16
7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja	17
BAB III KESIMPULAN DAN SARAN	18
Daftar Pustaka	20

I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejalan dengan kemajuan olahraga yang telah dicapai oleh bangsa Indonesia maka pendidikan olahraga menempati posisi strategis. Karena dalam kegiatan olahraga terkandung nilai-nilai luhur yang dapat mengakomodasi berbagai motivasi bagi pelakunya, dimana pada gilirannya akan memberikan dorongan moral terhadap proses pembangunan manusia seutuhnya sebagai pengamalan Pancasila. Pentingnya pendidikan olahraga dalam pembangunan manusia dinyatakan dalam Undang-undang Sistem Keolahragaan sebagai berikut:

“Pendidikan dan pengembangan olahraga merupakan bagian dan upaya dalam peningkatan kualitas manusia seutuhnya yang ditujukan kepada peningkatan kesehatan jasmani dan rohani seluruh masyarakat, memupuk watak, disiplin, sportifitas, serta pengembangan prestasi olahraga yang dapat membangkitkan rasa kebanggaan nasional. Sehubungan dengan itu perlu ditingkatkan pendidikan jasmani dan olahraga dilingkungan pengembangan olahraga prestasi. Upaya memasyarakatkan olahraga dan mengolahragakan masyarakat serta menciptakan iklim yang mendorong masyarakat untuk lebih berpartisipasi serta bertanggung jawab dalam membina dan mengembangkan olahraga”.(Undang-undang Republik Indonesia No: Tahun 2005, Tentang Sistem Keolaharagaan Nasional: 1)

Berdasarkan UU Republik Indonesia No 5 Tahun 2005, Tentang Sistem Keolahragaan di atas menempatkan pendidikan jasmani dan olahraga sangat berperan dalam membentuk watak, disiplin, sportifitas serta sebagai dasar untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia secara nasional. Untuk meningkatkan SDM, maka perlu suatu wadah yang mengayomi orang-orang yang terlibat langsung dalam kegiatan tersebut di atas, seperti sarjana olahraga, guru olahraga, pelatih, praktisis olahraga, dan lain sebagainya.

Wadah atau tempat bagi pelaku olahraga dalam mengembangkan diri diperlukan sebuah organisasi. Oleh sebab itu wajar keberadaan organisasi olahraga nasional mendapat perhatian pemerintah, sehingga selalu diupayakan

peningkatan kualitasnya melalui pembelajaran dan latihan pada sekolah dan perguruan tinggi khususnya yang berbasis keolahragaan.

Sebagaimana diketahui bersama bahwa kondisi keolahragaan nasional sebagai sebuah system, khususnya dari segi Sumber Daya Manusia (SDM). Dari kaca mata system, kualitas hasil (*output*) ditentukan oleh kualitas masukan (*input*) dan kualitas proses yang terjadi. Hasil yang selama ini kita dapatkan merupakan konsekuensi logis dari sub-sistem yang kurang optimal, yakni input dan proses. Dari sisi input kita masih kekurangan SDM yang berkualitas, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, untuk itu kita semua harus memikirkan hal ini secara seksama demi kemajuan olahraga kita dimasa yang akan datang.

Sumber daya manusia mengacu pada ketersediaan ahli-ahli olahraga, pelatih olahraga, sarjana olahraga, guru-guru pendidikan jasmani olahraga, dan instruktur olahraga. Mengapa SDM dianggap penting dalam pembangunan olahraga. Dinamika kegiatan keolahragaan akan sangat ditentukan oleh SDM yang menggerakkan roda kegiatan. Pengembangan SDM ini sudah mengalami perubahan yang berarti seiring dengan anggapan dasar yang berbeda. Dahulu SDM dianggap sebagai tenaga kerja yang tata sedemikian rupa untuk efisiensi produksi sehingga fungsinya sebagai instrumen. Sedangkan kini SDM ditempatkan sebagai modal kerja sehingga kemampuan, pengetahuan dan keterlibatannya dalam setiap pengambilan kebijakan lebih mendapat penekanan.

Permintaan terhadap pengelolaan organisasi yang baik dan benar merupakan suatu masalah yang dihadapi setiap pengurus organisasi yang ada saat ini. Sebagaimana kita ketahui bersama orang-orang yang menduduki jabatan di berbagai organisasi olahraga saat ini kebanyakan bukan dari orang yang memiliki kemahiran dasar olahraga. Kemajuan globalisasi pada saat sekarang ini menjadi hal yang kompleks untuk pemikiran kita semua. Oleh karena itu, mempunyai daya saing yang tinggi menjadi suatu hal yang wajib dimiliki oleh setiap organisasi untuk dapat bertahan dan tetap eksis beroperasi.

Setiap para pengurus yang bijaksana, mereka akan mencari orang yang mempunyai daya saing yang tinggi dalam dunia industri melalui kemajuan sistem teknologi, faktor lingkungan yang dapat berubah dan menggunakan semua potensi

sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Untuk kelangsungan perjalanan bagi setiap organisasi saat ini tidak lagi terletak pada kekuatan pikiran atau uang semata, tetapi untuk saat ini terletak pada kekuatan ilmu pengetahuan dan ide yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam pengurus organisasi tersebut.

B. Identifikasi masalah

Berpedoman pada pernyataan-pernyataan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Kurangnya tenaga profesional untuk mengelola organisasi olahraga di Indonesia!
2. Kurang tersedianya wadah organisasi olahraga yang profesional!
3. Perhatian pemerintah yang masih menganaktirikan bidang olahraga!
4. Kekurang seriusan pelaku olahraga dalam memanfaatkan ilmu pengetahuan yang ada!
5. Sumber Daya Manusia yang belum memenuhi syarat dalam pengelolaan organisasi olahraga!
6. Manajemen olahraga yang masih belum tertata yang sesuai dengan sebagaimana mestinya.

II PEMBAHASAN

A. Konsep Manajemen, Organisasi, dan Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Courtland L. Bovee dan teman-teman dalam bukunya yang berjudul *Management* (1993) mengatakan manajemen adalah suatu proses untuk mencapai sasaran/tujuan organisasi melalui aktivitas merancang, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap semua sumber organisasi yang ada. Di antara sumber penting yang dimaksudkan adalah sumber keuangan, kemudahan, bahan dasar, ide/pendapat dan manusia. Dalam penulisan ini, fokus yang ingin di bicarakan ialah menyangkut kepentingan sistem manajemen sumber daya manusia yang baik dalam organisasi olahraga. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah pekerja/pengurus yang telah menerima tawaran bekerja dalam organisasi olahraga baik sebagai pengurus tetap, pengurus kontrak atau pengurus sementara.

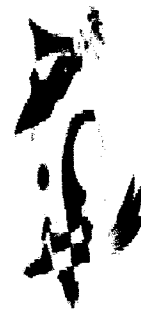
Setiap individu yang ada dalam dunia ini yang terdiri dari anggota kelompok dinamakan organisasi. Secara umum, organisasi maksudnya adalah sekumpulan manusia yang terdiri dari dua orang atau lebih anggotanya yang berusaha bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. (Stoner et al 1995). Bagi organisasi olahraga, tujuan yang ingin dicapai adalah sesuatu yang berorientasikan pada olahraga. Salah satu contoh tim sepakbola adalah organisasi olahraga dimana setiap pemain akan bekerjasama dalam suatu pertandingan untuk membuat gol sebanyak-banyaknya kegawang lawan. Setiap pemain berada pada posisi masing-masing yang akan memainkan peranan untuk merealisasikan tujuan klub tersebut.

Begitu juga bagi organisasi-organisasi olahraga dalam ruang lingkup yang lebih besar dan formal seperti Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia, KOI, KONI, PB, Pengda, Klub, dan persatuan olahraga, dan perkumpulan-perkumpulan perdagangan olahraga dan rekreasi. Sumber daya Manusia bagi organisasi-organisasi olahraga terdiri dari semua individu yang bekerja dikantor seperti bagian keuangan, maupun orang yang bekerja di luar

kantor atau lapangan permainan seperti pengurus olahraga, pelatih, atlit dan ahli olahraga yang lain.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia`nomor 3 tahun 2005 tentang Sistem Keolahragaan Nasional Bab 1 ayat 24 Organisasi Olahraga adalah sekumpulan orang yang menjalin kerjasama dengan membentuk organisasi untuk penyelenggaraan olahraga sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Chelladurai Packiatan dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management In Sport and Recreation* (1999) menyatakan bahwa organisasi olahraga merupakan organisasi yang sangat memerlukan kerendahan hati pengurus dalam memajukan acara olahraga tersebut. Ini dapat dilihat pada kejuaraan Asean Beach Games (ABG) pada tahun 2008.

Bangga rasanya Indonesia terpilih sebagai tuan rumah pertama penyelenggaraan *Asian Beach Games* 2008 yang berlangsung tanggal 18-26 Oktober 2008. Berbagai persiapan pun digelar mulai dari pemilihan maskot, lambang, lokasi-lokasi pertandingan, upacara pembukaan dan penutupan, hingga persiapan dari para atlit Indonesia itu sendiri. Dengan mengusung slogan "Inspire the World", *Asian Beach Games* 2008 diikuti oleh 42 negara di Asia dengan cabang olahraga yang dipertandingkan berjumlah 17 dengan total medali yang diperebutkan sebanyak 1.090 (340 emas, 340 perak, 410 perunggu).



Mengatur sebuah acara olahraga berskala internasional jelas bukan perkara mudah. Ada banyak hal yang perlu dipikirkan mulai dari masalah sponsor hingga detail acara. Sejauh ini, penyelenggaraan acara sudah berlangsung dengan lancar.

Dana pun aman. Hanya saja masih ada beberapa hal yang masih perlu terus dibenahi. Misalnya daftar detail acara yang sering dikeluarkan mendadak (H-1) oleh panitia hingga membuat ragu para atlet maupun para wartawan yang datang meliput. Nah, ada baiknya kekurangan-kekurangan ini dicatat sebagai bahan pembelajaran penting agar tidak terulang kembali di masa-masa yang akan datang.

Manajemen sumber daya manusia yang baik akan memberi kepuasan kerja bagi pengurus organisasi olahraga dan akhirnya ini akan menguntungkan pihak organisasi tersebut. Reputasi yang baik akan memudahkan organisasi tersebut untuk memperoleh orang yang sukarela lagi dalam acara olahraga yang akan datang.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang sangat bernilai bagi sebuah organisasi. Ini dapat dibuktikan apabila organisasi tersebut terbuka untuk dijual. Kemampuan SDM adalah aset berharga yang tidak ternilai dari semua aset fisik lainnya. Ini disebabkan karena nilai keahlian Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Byar dan Rues 1994). Ini memperlihatkan, bahwa sejumlah besar nilai sebuah organisasi itu terletak pada kualitas SDM nya. Maka, menjadi suatu kebutuhan utama bagi setiap organisasi, termasuk organisasi olahraga untuk mengurus aset istimewa ini untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi yang baik.

B. Mengapa Manajemen Sumber Daya Manusia Penting Bagi Indonesia?

Dinamika kegiatan keolahragaan akan sangat ditentukan oleh SDM yang menggerakkan roda kegiatan. Pengembangan SDM ini sudah mengalami perubahan yang sangat berarti seiring dengan anggapan dasar yang berbeda. Dahulu SDM dianggap sebagai tenaga kerja yang diset sedemikian rupa untuk efisiensi produksi sehingga fungsinya sebagai instrumen. Sedangkan kini SDM ditempatkan sebagai modal kerja sehingga kemampuan, pengetahuan dan keterlibatannya dalam setiap pengambilan kebijakan lebih mendapat penekanan.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Akan sulit bagi seorang pengusaha untuk berhasil dan berkembang jika ia menjalankan operasi usahanya

seorang diri tanpa bantuan dari orang lain (kecuali ia berusaha secara kecil-kecilan dan tidak bercita-cita untuk untuk membesarkan perusahaannya atau ia beropersai melalui internet).

Bayangkan jika seorang yang mempunyai modal yang besar serta mampu membeli peralatan kebugaran yang canggih dan berteknologi tinggi ingin membuka sebuah klub kebugaran . Permasalahannya, akankah peralatan fisik yang dimilikinya dapat membantunya mendapat pendapatan tanpa bantuan tenaga kerja lain?. Sudah tentu tidak. Setidaknya-tidaknnya ia membutuhkan seorang petugas keamanan untuk memastikan klubnya aman. Ia tentu juga membutuhkan seorang pegawai pemasaran yang bertanggung jawab dalam memasarkan klub dan untuk mendapatkan instruktur yang terlatih yang dapat membantu klien dalam menggunakan peralatan kebugaran yang ada dan dapat memberi program latihan yang sesuai dengan kebutuhan fisiologi kliennya, pegawai keuangan yang akan mengatur pemasukan dan pengeluaran keuangan organisasi, sekretaris yang menerima pendaftaran, *despacth* (pengirim) yang bertanggungjawab mengirim surat-menyurat, dan instansi lain yang diperlukan untuk memastikan organisasi tersebut dapat dengan lancar berjalan. Mustahil bagi seorang pimpinan melakukan pekerjaan tanpa bantuan orang lain. Kesimpulannya, sebuah organisasi tidak mungkin dapat berjalan secara normal dan maksimal jika tidak di dukung sumber daya manusia.

Namun bagaimanapun, kehadiran manusia dalam sebuah organisasi belum tentu menjamin organisasi tersebut akan maju. Gym kebugaran yang disebutkan di atas mungkin mempunyai banyak pegawai yang menjalankan tugasnya masing-masing. Persoalannya sekarang, apakah para pegawai itu sebagai seorang individu yang mampu membantu gym kebugaran tersebut menghasilkan pendapatan yang lumayan dan terus-menerus?. Mungkin saja ada para pegawai yang tidak layak dan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan, atau ada yang layak dan pantas, tetapi tidak mempunyai motivasi dan menunggu untuk waktu untuk berhenti kerja. Apakah pegawai yang semacam ini dapat memberikan kemudahan dan keuntungan jangka waktu yang lama bagi gym kebugaran tersebut?

Walaupun masalah seperti ini bukanlah hal yang besar dan mendesak, namun ini merupakan suatu penyakit yang lambat laun akan mampu merusak dan akhirnya akan merugikan organisasi. Yang pasti, organisasi terpaksa mengeluarkan uang untuk gaji pegawai, waktu dan tenaga untuk membina pegawai yang tidak mahir, memperbaiki peralatan yang rusak karena tidak digunakan dengan baik, mencari pegawai baru menggantikan pegawai lama yang sering berhenti, membayar uang ganti rugi bagi pegawai yang sakit karena menjaga keselamatan dan kesehatan pegawainya, dan lain-lain yang berhubungan dengan permasalahan sumber daya manusia. Semua masalah itu berawal dari perekrutan dan penerimaan pegawai yang tidak berkualitas dan kelemahan ini sebenarnya bisa dihindari dan dikurangi jika organisasi tersebut mempunyai suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang baik dan sistematis (Donelly, 1995).

Negara yang luas, masyarakat yang banyak, olahraga yang lengkap dan dukungan dari pemerintah, Indonesia sebenarnya bisa menjadi sebuah negara yang maju dalam bidang olahraga di tingkat dunia. Negara kita sudah mempunyai struktur pengurus olahraga yang teratur. Kita mempunyai Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga, yang bertanggung jawab sepenuhnya atas perkembangan mutu olahraga negara kita. Berbagai perguruan tinggi olahraga yang ada turut membantu menjalankan tugas-tugas penelitian olahraga yang memastikan para atlet dapat memberikan kontribusi yang cemerlang dalam mengikuti setiap pertandingan yang diikuti. Organisasi olahraga pemerintah dan non pemerintah yang turut membantu dalam perkembangan olahraga seperti, Dispora, KONI, KOI, PB, Pengda, Klub-klub olahraga ditingkat nasional dan daerah.

Selain itu dengan telah dilahirkannya Undang-undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2005 tentang Sistem Keolahragaan Nasional, yang memastikan semua kegiatan keolahragaan tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan dalam undang-undang tersebut. Pembinaan sarana, pembagian keuangan, perancangan, struktur organisasi, pelaksanaan even olahraga, industri olahraga dan lain-lain, semua itu membuktikan bahwa negara kita sebenarnya mampu dan

berupaya menyediakan peluang bagi atlet-atlet nasional untuk muncul sebagai pemenang dalam olahraga antar negara.

Namun begitu, mengapa kita masih ketinggalan? Lihat saja pada Olimpiade yang diadakan di Beijing tahun 2008, kita hanya mampu memperoleh satu medali emas. Benarkah para pengurus olahraga di negara kita ini tidak memenuhi syarat dalam bidang mereka? Kalau benar mereka tidak layak, mengapa mereka dipilih untuk bekerja dalam organisasi olahraga tersebut? Jika mungkin perekrutan adalah berdasarkan kekurangan pekerja yang mempunyai kelayakan dalam pengurusan olahraga, persoalannya sekarang ialah pegawai-pegawai yang tidak mempunyai kemahiran itu tidak diberi pelatihan yang formal dan profesional oleh pihak pengurus organisasi olahraga tersebut? Tanggungjawab itu sepatutnya dilaksanakan oleh organisasi olahraga yang telah menawarkan pekerjaan kepada para pegawai tersebut adalah senantiasa berusaha meningkatkan kemahiran pengurus/pegawai dengan mengirim mereka menjalani kursus yang sesuai dengan bidangnya masing-masing baik dalam negeri dan luar negeri dari waktu ke waktu.

Selain itu, organisasi olahraga itu juga perlu senantiasa memastikan para pengurus senang dan gembira dalam bekerja, terutama bagi para pelatih, pakar terapi dan pegawai hubungan masyarakat, kualitas pekerjaan mereka adalah merupakan reputasi bagi organisasi (Haksever, 2000). Perasaan yang senang dan tentram membantu mereka memperlihatkan prestasi kerja yang baik. Untuk menghidupkan situasi ini, pihak manajemen organisasi perlu menjaga hubungan pekerja dari segi fisik dan sosial supaya terjalin hubungan yang baik dan harmonis. Begitu juga dengan pemberian reward/gaji yang diberikan dalam bentuk uang, haruslah adil dan sesuai dengan sumbangan tenaga, waktu dan pemikiran yang diberikan oleh pegawai/pelatih kepada organisasi.

C. Aspek Utama Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah satu aspek yang sangat penting dalam pengelolaan sebuah organisasi. SDM merupakan tumpuan khusus bagi kebaikan pekerja dalam organisasi tersebut (Tan & Torrington, 1998). Aspek

SDM yang akan dibahas adalah merancang keperluan SDM bagi organisasi untuk masa depan, pengendalian analisis kerja, pemilihan dan perekrutan pegawai yang sistematis dan terancang, kerjasama dengan perserikatan pegawai, perlindungan keselamatan dan kesehatan pekerja dan aktivitas lain yang bersangkutan dengan hal kebaikan pekerja. Organisasi yang mempunyai Sumber Daya Manusia yang efektif dapat memastikan pegawai sesuai dengan pekerjaannya dan sesuai dengan tugas masing-masing, mempunyai motivasi yang tinggi untuk terus bekerja membantu organisasi mencapai puncaknya.

Untuk mendapatkan satu sistem manajemen Sumber Daya Manusia yang komprehensif. *Poon* 1994 menganjurkan pimpinan organisasi olahraga untuk memperhatikan tujuh aspek berikut ini:

1. Merancang SDM
2. Pemilihan dan Perekrutan
3. Pelatihan dan pengembangan
4. Penilaian prestasi kerja
5. Pemberian reward/gaji
6. Hubungan kerja
7. Keselamatan dan kesehatan kerja

1. Merancang SDM

Secara umum aspek ini berpusat terhadap ramalan yang dibuat untuk keperluan tenaga sumber daya manusia bagi organisasi dalam jangka waktu tertentu maupun pada masa yang akan datang dan ini rancangan dipastikan sesuai dengan perancangan keseluruhan organisasi. Hal ini harus dirancang dengan strategis, yakni dipastikan sesuai dengan visi dan misi organisasi, faktor-faktor dalam dan luar organisasi yang mempengaruhi operasi organisasi seperti suasana politik negara, keadaan ekonomi, budaya kerja organisasi dan sebagainya (Sculer, Randall dan Jakson, 1999).

Perancangan SDM yang baik haruslah menyediakan sejumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk membantu organisasi olahraga mencapai puncaknya. Ini berkenaan dengan keputusan organisasi untuk menambah, mengurangi atau

menetapkan jumlah pegawai yang ada. Untuk memadukan ini, organisasi dapat merancang program-program seperti membuat keputusan dan pemilihan pegawai baru, mengadakan atau mengirim pegawai menjalani pelatihan atau kursus baik didalam dan luar negeri, membuat penilaian prestasi untuk tujuan kenaikan dan penurunan golongan atau pangkat, pemindahan tempat kerja, pengurangan tenaga kerja, dan sebagainya.

Sebagai contoh Klub-klub sepakbola dalam mengikuti Liga Indonesia Super League (ISL) dalam satu musim kompetisi, ada pemain baru yang menggantikan pemain lama baik dari dalam dan luar negeri, memutuskan dan memperbaharui kontrak dengan pelatih atau pemain lama dan baru, mengirim pegawai-pegawainya mengikuti pelatihan kursus dan melaksanakan beberapa aktivitas lain yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dimiliki masing-masing. Ini jelas menunjukkan bahwa kebanyakan organisasi olahraga tersebut mempunyai rancangan sumber daya manusia tersendiri. Apa yang diharapkan disini adalah perancangan SDM yang dibuat itu adalah satu rancangan yang dibuat secara teliti, komprehensif, dan strategik serta disetujui oleh semua pihak yang terlibat.

2. Pemilihan dan Perekrutan

Aspek selanjutnya adalah berkaitan dengan proses pemilihan dan perekrutan pegawai baru untuk mengisi kekosongan yang ada dalam organisasi. Aspek utama yang menjadi tanggungjawab SDM disini adalah memastikan pegawai yang diterima itu adalah individu yang mempunyai potensi untuk menjadi pegawai yang mempunyai komitmen apabila ia diterima bekerja dalam organisasi tersebut (Byars, Loyd dan Rue Leslie 1997). Langkah-langkah yang diambil adalah dengan membuat penawaran kerja bagi calon yang benar-benar layak yaitu dengan memberi keterangan yang jelas (melalui iklan) mengenai ciri-ciri yang diperlukan untuk mengisi lowongan yang ditawarkan, memilih dan menjalankan pemilihan yang baik dalam menentukan calon pegawai yang terpilih untuk bekerja dalam organisasi.

Linda S. Koehler, Janet B, Park dan JoAnn Kroll dalam bukunya yang berjudul *Comtemporary Sports Management* 1998 terdapat tiga faktor yang membuat pengurus olahraga dapat berhasil dalam bekerja yaitu: 1) pendidikan yang profesional, 2) mempunyai sikap profesional, dan 3) senantiasa mengikuti perkembangan zaman yang berkaitan dengan bidang olahraga seperti menjadi ahli klub atau persatuan olahraga, mengikuti rapat dan seminar olahraga dan aktivitas lain yang berhubungan dengannya. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, jika sebuah organisasi olahraga ingin mendapatkan pengurus olahraga yang dapat bekerja dengan cemerlang, maka proses perekrutan dan pemilihan yang dilakukan memastikan calon yang melamar mempunyai legalitas akademik dalam bidang olahraga.

Ketersediaan SDM tidak dapat dipisahkan dari lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan SDM olahraga seperti Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK) atau sejenisnya. Peran ini menjadi penting terutama ketika kegiatan pembangunan olahraga bukan lagi hanya merupakan kegiatan praktis melainkan sudah melibatkan IPTEK olahraga sehingga tidak dapat ditangani oleh setiap orang. Terutama jika ingin mencapai prestasi olahraga tingkat tinggi dan ikut memasuki ajang kompetisi olahraga internasional pasti dibutuhkan SDM yang juga memiliki kompetensi khusus pada kualifikasi pendidikan tertentu. Beberapa perguruan tinggi yang mempunyai Fakultas Ilmu Keolahragaan seperti ; Universitas Negeri Jakarta, Universitas Negeri Padang, Universitas Negeri Semarang, UPI Bandung, Universitas negeri Medan, Universitas Negeri Makasar, FKIP Manado, UNCEN Papua, dan lain-lain.

Secara keilmuan, sebenarnya tenaga keolahragaan tidak hanya pelatih, guru pendidikan jasmani, dan instruktur olahraga, tetapi masih banyak lain. Misalnya dokter olahraga, psikolog olahraga, ahli gizi, ahli hukum olahraga dan sebagainya. Mengingat ilmu keolahragaan adalah ilmu yang sedang tumbuh sangat pesat. Menyikapi kemungkinan tantangan yang akan dihadapi oleh lembaga pendidikan berbasis ilmu keolahragaan di masa mendatang, mengharuskan lembaga ini melakukan pembenahan di berbagai lini. Pembenahan yang paling penting dilakukan adalah pembenahan tenaga ahli (berbagai disiplin ilmu) yang

akan melahirkan tenaga-tenaga keolahragaan yang handal. Pertumbuhan dan perkembangan perguruan tinggi yang khusus mengkaji keilmuan dalam bidang Olahraga akan menentukan calon tenaga kerja yang ahli dalam sektor olahraga yang cukup dan berkesinambungan.



Beberapa Perguruan Tinggi yang memiliki Program Fakultas Ilmu Keolahragaan

3. Pelatihan dan Pembangunan

Antony dan kawan-kawan dalam bukunya yang berjudul *Strategic Human Resource Management* 1996, menerangkan perbedaan antara latihan dengan pembangunan dalam konteks SDM. Menurut mereka, latihan bertitik tolak kepada pemberian ilmu yang dapat membantu meningkatkan kemahiran yang diperlukan secara langsung oleh pengurus bertepatan dalam menjalankan tugasnya. Jika ilmu yang diberikan dalam latihan berbentuk pembangunan adalah keahlian yang

secara tidak langsung dapat membantu pengurus meningkatkan prestasi kerja mereka, yang intinya untuk jangka waktu yang lama. Setiap pengurus organisasi olahraga seharusnya mendapat peluang melakukan pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan mereka dalam bidang kerja mereka masing-masing. Ini secara tidak langsung dapat digalakan setiap organisasi, termasuk organisasi olahraga untuk meningkatkan kualitas pengurus mereka.

Tanggung jawab yang perlu dilaksanakan oleh pihak yang mengurus sumber daya manusia dalam hal pelatihan dan pembangunan adalah membuat analisis keperluan latihan, yaitu menilai apakah kemahiran yang diperlukan oleh seseorang pekerja untuk meningkatkan prestasinya. Selain itu, pihak manajemen sumber daya manusia juga perlu dipastikan latihan tersebut sesuai dengan keperluan anggota dan organisasi. Hal ini dilakukan dengan memantau prestasi kerja pekerja dari waktu ke waktu, terutama dengan melihat perbedaan perbedaan yang berlaku sebelum dan sesudah pekerja tersebut dalam menjalani latihan (pembangunan).

Setiap pengurus dalam organisasi olahraga seharusnya mendapat peluang menjalani pelatihan/pembangunan untuk meningkatkan kemahiran dan pengetahuan mereka dalam bidang kerjanya masing-masing. Ada pengurus olahraga yang menganggap produktivitas organisasi mungkin tidak ada manfaatnya pengurus yang mengikuti pelatihan dan juga pengeluaran yang besar yang terpaksa dikeluarkan dalam menjalani pelatihan.

4. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem formal yang menilai dan menentukan prestasi kerja sewaktu masih bekerja. Menurut Maimunah Aminuddin (1994) mengatakan, setiap organisasi (termasuk organisasi olahraga) perlu membuat penilaian prestasi kerja secara resmi, yang mana para pengurus diberitahu mengenai manfaat penilaian yang buat berdasarkan kinerja mereka dan mereka diberi kebebasan untuk memberikan pendapat mengenai penilaian tersebut. Penilaian yang adil dan sistematis akan meningkatkan kualitas prestasi

kerja, memperbaiki kualitas kerja yang lemah, mengetahui keperluan pelatihan, menegakan disiplin kerja antara sesama pengurus.

Dalam bidang olahraga, tidak hanya prestasi atlet yang senantiasa diukur, tetapi semua pihak termasuk pengurus, pegawai pemasaran, (keuangan, pengeluaran, dan fasilitas), pelatih, dan semua individu yang terlibat sebagai sumber daya manusia dalam organisasi olahraga tersebut. Penilaian prestasi kerja akan dapat memastikan para pengurus sadar akan tanggungjawab mereka masing-masing dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu dalam manajemen SDM yang baik haruslah memastikan penilain prestasi kerja dilakukan dengan tulus dan berkesan supaya para pengurus organisasi olahraga mendapat manfaat dari sistem penilaian ini.

5. Pemberian Reward/berbagai Macam Kemudahan

Pemberian reward sering dikaitkan dengan gaji yang diterima sebagai ganti rugi dari atas kecelakaan yang dialami oleh pekerja. Dalam konteks manajemen SDM pemberian reward adalah dalam bentuk ganti rugi yaitu membayar kerugian waktu, tenaga dan ide yang disumbangkan oleh pegawai pada organisasi, selama mereka masih tetap bekerja dalam organisasi tersebut (Tan 1995). Pemberian reward biasanya berbentuk insentif dalam bentuk uang dan keringanan bagi setiap pegawai organisasi.

Setiap organisasi, terutama yang terlibat dalam industri yang sama akan senantiasa bersaing untuk mendapatkan pegawai yang mempunyai mutu kerja dan mempunyai kualitas yang tinggi untuk bekerja dalam organisasi masing-masing. Menurut teori Maslow (Griffin dan Ebert 2000) setiap individu mempunyai lima keperluan dalam hidup yaitu; 1) keperluan untuk hidup baik jasmani maupun rohani (fisiologi), 2) hidup yang aman, 3) memiliki hubungan sosial, 4) mempunyai keyakinan diri, dan 5) merasa puas dengan kekuasaan yang dimiliki.

Para pengurus olahraga harus sadar bahwa setiap pegawai dalam organisasinya terdiri dari manusia yang secara alamiah mempunyai sifat yang berbeda-beda. Oleh karena itu, kebutuhan utama manusia juga berbeda-beda. Bagi pegawai yang baru pemberian uang mungkin lebih baik bagi mereka, tetapi bagi

pegawai lama mereka mungkin lebih tertarik akan ganjaran yang lain, seperti cuti kerja yang lama atau peluang untuk mengikuti kursus-kursus diluar jam kerja. Begitu juga keperluan yang berbeda antara pekerja pria dan wanita, pekerja yang mempunyai latar belakang keluarga dari kota atau daerah dan lain-lain. Jadi pemberian reward yang baik adalah memperhatikan perbedaan-perbedaan yang ada, disamping tidak mengabaikan persaingan dari pemberian reward yang ditawarkan oleh organisasi lain.

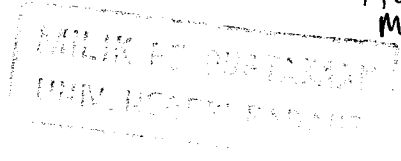
6. Hubungan kerja

Aspek ini berkaitan dengan hubungan antara pegawai, pihak pengurus, dan pihak pemerintahan dalam suasana hubungan kerja. Tugas manajemen SDM adalah memastikan di antara ketiga pihak yang terkait dalam keadaan baik dan harmonis. Bagi organisasi yang mengabaikan usaha untuk mencapai keharmonisan dalam hubungan ini, akan selalu mendapat masalah yang tidak bisa diselesaikan dan terpaksa di bawa ke meja hijau. Kesan dari keadaan ini akan mengakibatkan kerugian yang sangat besar bagi organisasi karena mendapat imej yang jelek.

Hal yang perlu diingat oleh pengurus olahraga adalah setiap peraturan dan tindakan yang diberikan kepada semua pegawainya, termasuk atlet dan pelatih terlebih dahulu harus disampaikan baik secara lisan maupu tulisan supaya mereka semua paham akan peraturan yang telah dibuat. Jika pengurus mempunyai masalah dan ingin menyampaikan masalah tersebut, mereka haruslah mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kita sering mendengar keluhan para atlet, pelatih, dan pegawai-pegawai olahraga mengenai masalah organisasi olahraga masing-masing. Bahkan ada yang lebih kontroversial dengan bertengkar sesama pengurus. Organisasi olahraga seharusnya berusaha untuk menghilangkan rasa tidak senang di dalam pekerjaannya. Aktivitas-aktivitas keluarga bisa dilaksanakan seperti *outbon*, untuk menciptakan hubungan yang baik dan sikap toleransi antara para pengurus dalam organisasi tersebut.

658-3
Atr
M-1



7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keadaan lingkungan kerja yang tidak aman dan sehat akan menjadi penyebab utama pengurus tidak bekerja dengan optimal. Oleh karena itu, pihak manajemen SDM bertanggungjawab mengadakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi pegawainya. Dalam organisasi olahraga, sudah sewajarnya peralatan olahraga dan lapangan permainan yang dipakai mempunyai jaminan kualitas, menyediakan *pamplet-pamplet* tanda keselamatan yang menunjukkan tempat tertentu jika dalam gedung, dilaksanakan sesuai dengan jadwal, program olahraga yang dilakukan harus mempunyai pelatih yang kompeten, ada pakar terapi atlet, menyediakan tabung kebakaran, asuransi dan lain sebagainya.

Adapun contoh lingkungan kerja yang kondusif adalah mempunyai *cleaning service* yang tugasnya membersihkan lantai, toilet, kebun, lapangan, dan seluruh lingkungan organisasi, memberikan cuti bagi pegawai yang sakit dan membayar biaya pengobatan rumah sakit, mengadakan aktivitas-aktivitas sosial dalam bentuk kebugaran fisik untuk mengurangi tekanan dalam kerja seperti senam aerobik secara bersama, suhu udara yang kondusif, cahaya dan udara yang mencukupi dalam ruangan kerja.

Namun bagaimanapun masalah keselamatan dan kesehatan pegawai sulit untuk dilaksanakan 100%. Organisasi bertanggungjawab sepenuhnya terhadap keselamatan dan kesehatan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah. Contohnya membayar ganti rugi kemalangan yang dialami oleh pekerja, membayar biaya pengobatan.

III KESIMPULAN DAN SARAN

Hakikat dasar dari adanya SDM olahraga adalah menjamin bahwa semua penyelenggaraan kegiatan olahraga didukung oleh tenaga keolahragaan yang memiliki kompetensi yang dapat dipertanggungjawabkan secara etik profesional dan landasan akademik. Sebaiknya lembaga pendidikan tinggi berbasis keolahragaan segera berbenah dan menyiapkan tenaga-tenaga keolahragaan yang sesuai dengan tuntutan undang-undang, agar cita-cita pembangunan olahraga untuk meningkatkan harkat dan martabat bangsa di mata dunia.

Organisasi olahraga yang mempunyai SDM lemah akan menyebabkan sering terjadinya perpecahan di antara pengurus. Ini terjadi karena pegawai-pegawai yang terlibat dalam dunia olahraga tidak mempunyai skil yang memadai dalam mengurus olahraga, apalagi kurangnya mengikuti kursus-kursus atau pelatihan-pelatihan di bidang keolahragaan. Untuk itu diharapkan organisasi olahraga mampu untuk menyelenggarakan berbagai macam bentuk kegiatan sebagai penunjang kreativitas SDM yang ada.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam SDM olahraga demi kemajuan organisasi olahraga adalah:

1. Lingkungan kerja yang kondusif
2. Adanya Jaminan keselamatan dan kesehatan kerja
3. Profesional dibidangnya masing-masing
4. Pemberian reward yang tinggi
5. Mempunyai etos kerja yang tinggi
6. Adanya kemudahan-kemudahan bagi pengurus/pegawai

Menyikapi akan tantangan SDM olahraga di masa yang akan datang, maka kewajiban kita semua untuk dapat melakukan berbagai macam kegiatan yang akan menciptakan SDM yang berkualitas. Untuk melahirkan SDM yang berkualitas bukan hanya tugas dari perguruan tinggi yang berbasiskan Fakultas Ilmu keolahragaan saja, tapi itu menjadi tanggungjawab kita semua, supaya pembangunan olahraga di Negara kita sesuai dengan tujuan UU Republik Indonesia nomor 3

Tahun 2005 tentang Sistem Keolahragaan Nasional. Semoga dengan adanya tulisan ini bermanfaat bagi kita semua terutama bagi organisasi olahraga dalam mengambil berbagai kebijakan-kebijakan nantinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aman, Mohd Saleh, 2006. *Pengurusan Sukan (Aplikasi di Malaysia)*. University Malaya
- Bovee, C.L. 1993. *Management*. New York: McGraw Hill.
- Byars, Loyd L. 1997. *Human Resource Management*. 5th Edition. New York: Irwin
- Chelladurai P. 1999. *Human Resource Management in Sport and Recreation*. New York : Human Kinetics
- Coakley, Jay J. 1998. *Sport in Society ; Issues and Controversy*. Singapore: MacGraw Hill
- Donelly, James H. 1995. *Fundamental of Management*. New York: Irwin
- Griffin, R.W dan Erbert, R.J. 2000, *Business*. 4th . Singapore: Prentice-Hall International
- Haksever, C. 2000. *Service Management and Operation*. 2nd Edition. New York: Prentice-Hall
- Mutohir, Toho Cholik dan Maksun Ali/*Sport Development Index:Konsep, Metodologi dan Aplikasi*. Jakarta, September 2007.
- Poon, June M.L. 1994. *Pengurusan Sumber Manusia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Pratt, K.J. 1985. *Effectif Staff Appraisal*. Berkshire: Van Nostrand Reinhold.
- Schuler, R.S. dan Jakson, S.E, Editor, 1999. *Strategic Human Resource Management*. Oxford : Blackwell
- Tan, K.H. 1995. *Compensating and Protecting Human Resources*. Petaling Jaya: Federal Publications.
- UU Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2005 tentang Sistem Keolahragaan Nasional. Biro Humas dan Hukum Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia tahun 2008