



Buku Ajar

MANAJEMEN OLAHRAGA

Dr. Nugroho Susanto, M.Or.

Buku Ajar
Manajemen Olahraga

Buku Ajar Manajemen Olahraga

Dr. Nugroho Susanto, M.Or.



Buku Ajar Manajemen Olahraga

© Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PRCI)

Penulis:

Dr. Nugroho Susanto, M.Or.

Editor: Rusli

Cetakan Pertama: November 2022

Cover: Tim Penyusun

Tata Letak: Tim Kreatif PRCI

Hak Cipta 2022, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website: www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail: rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2022 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I -: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2022
Dimensi : 14,8 x 21 cm
ISBN: 978-623-448-313-0

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah, Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ajar. Tak lupa juga mengucapkan salawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, karena berkat beliau, kita mampu keluar dari kegelapan menuju jalan yang lebih terang.

Kami ucapkan juga rasa terima kasih kami kepada pihak-pihak yang mendukung lancarnya buku ajar ini mulai dari proses penulisan hingga proses cetak, yaitu orang tua kami, rekan-rekan kami, penerbit, dan masih banyak lagi yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu.

Adapun, buku ajar kami yang berjudul 'Buku Ajar Manajemen Olahraga' ini telah selesai kami buat secara semaksimal dan sebaik mungkin agar menjadi manfaat bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan mengenai bagaimana pengetahuan manajemen ilmu keolahragaan.

Dalam buku ini, tertulis bagaimana pentingnya manajemen olahraga dan juga bagaimana materi yang disajikan yang relevan dengan mata kuliah mengenai manajemen olahraga yang menjadi alternatif pegangan bagi mahasiswa dan dosen yang menempuh studi tersebut.

Kami sadar, masih banyak luput dan kekeliruan yang tentu saja jauh dari sempurna tentang buku ini. Oleh sebab itu, kami mohon agar pembaca memberi kritik dan juga saran terhadap karya buku ajar ini agar kami dapat terus meningkatkan kualitas buku.

Demikian buku ajar ini kami buat, dengan harapan agar pembaca dapat memahami informasi dan juga mendapatkan wawasan manajemen olahraga serta dapat bermanfaat bagi masyarakat dalam arti luas. Terima kasih.

Padang, 3 November 2022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I MANAJEMEN OLAHRAGA	1
A. Definisi Manajemen Olahraga	1
B. Tujuan Manajemen Olahraga.....	5
C. Fungsi Manajemen Olahraga	10
D. Sarana Manajemen Olahraga.....	12
E. Rangkuman	14
F. Evaluasi.....	16
BAB II FUNGSI MANAJEMEN OLAHRAGA PERENCANAAN....	17
A. Pengertian Perencanaan.....	17
B. Manfaat Perencanaan dalam Manajemen Olahraga...	34
C. Langkah-Langkah Dalam Perencanaan Olahraga	37
D. Kelemahan Dalam Perencanaan.....	39
E. Rangkuman	41
F. Evaluasi.....	42
BAB III FUNGSI PENGGORGANISASIAN	43
A. Pengertian Penggorganisasian	43
B. Hakikat Organisasi.....	50
C. Desain Penggorganisasian	56
D. Struktur Dan Tipe Organisasi.....	57

E. Rangkuman	60
F. Evaluasi.....	61
BAB IV FUNGSI PENGARAHAN (<i>DIRECTING</i>).....	62
A. Pengertian Pengarahan.....	62
B. Fungsi Pengarahan dalam Olahraga	67
C. Faktor yang mempengaruhi Pengarahan	70
D. Cara Mengaplikasikan <i>Actuating</i> (Pengarahan).....	74
E. Rangkuman	76
F. Evaluasi.....	77
BAB V FUNGSI CONTROLLING.....	78
A. Pengertian Fungsi Controlling.....	78
B. Langkah-Langkah Pengendalian Dalam Olahraga.....	82
C. Prinsip-Prinsip Pengendalian Dalam Olahraga.....	86
D. Proses Pengendalian	87
E. Rangkuman	90
F. Evaluasi.....	91
BAB VI MANAJEMEN SUMBER DAYA KEOLAHRAGAAN	92
A. Fungsi Manajemen Sumber Daya Keolahragaan	92
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia Olahraga.....	96
C. Komponen dari Proses Manajemen Strategik	97
D. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia.....	99
E. Rangkuman	103
F. Evaluasi.....	104
BAB VII MANAJEMEN FASILITAS OLAHRAGA.....	106

A. Pengertian Manajemen Fasilitas Olahraga.....	106
B. Pengertian Dan Jenis-Jenis Fasilitas	108
C. Prinsip-Prinsip Manajemen Fasilitas	110
D. Proses Manajemen Fasilitas.....	111
E. Rangkuman	113
F. Evaluasi.....	113
BAB VIII MANAJEMEN PEMASARAN OLAHRAGA.....	114
A. Definisi Pemasaran Olahraga	114
B. Sejarah Pemasaran Olahraga.....	118
C. Proses Perencanaan Pemasaran	120
D. Filosofi Manajemen Pemasaran.....	122
E. Rangkuman	125
F. Evaluasi.....	127
DAFTAR PUSTAKA.....	128
TENTANG PENULIS.....	134

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Manajemen Olahraga.....	2
Gambar 2. Sistem Manajemen Olahraga Nasional	9
Gambar 3. Perencanaan (Planning).....	18
Gambar 4. 5 W+ 1 H.....	20
Gambar 5. 5 M.....	22
Gambar 6. Fungsi Pengorganisasian	45
Gambar 7. Fungsi Manajemen Pengarahan	63
Gambar 8. Fungsi Manajemen Pengawasan	79
Gambar 9. Manajemen sumber daya manusia	93
Gambar 10. Manajemen Fasilitas Olahraga	106
Gambar 11. Fasilitas Olahraga	110
Gambar 12. Event Internasional	115
Gambar 13. Manajemen Pemasaran dalam Olahraga	122

BAB I

MANAJEMEN OLAHRAGA

A. Definisi Manajemen Olahraga

Manajemen didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Menurut Handoko, T. Hani (2016: 8) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya, agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen itu, tidak lain merupakan proses kelangsungan fungsi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan (*leading*) dan evaluasi (Husdarta, 2011: 37). Manajemen merupakan suatu konsep untuk mencapai tujuan sebuah organisasi melalui tangan manusia. Inilah kenapa organisasi olahraga harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas guna menjalankan sebuah konsep manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.



Gambar 1. Manajemen Olahraga

Manajemen olahraga sebenarnya telah ada sejak zaman Yunani kuno, kira-kira pada 12 abad sebelum Masehi, yaitu dengan diselenggarakannya Olympiade kuno. Bukan hal yang baru sebuah kata manajemen didunia olahraga, sudah berabad-abad olahraga menggunakan kata manajemen tersebut. Manajemen merupakan sebuah konsep untuk merencanakan sebuah bidang organisasi, *event* dan lain sebagainya. Pada intinya manajemen adalah konsep besar yang mampu memberi keberhasilan pada sebuah pelaksanaan konsep yang sudah dibuat untuk membantu menjadi tujuan konsep tersebut. Mencapai sebuah tujuan yang sudah dibuat tentu bukan hal yang mudah, membutuhkan caracara jitu yang terperinci dan terbukti dalam mewujudkan dalam mencapai sebuah tujuan.

Pada dasarnya manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha para anggota organisasi dan

penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, sehingga upaya tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat diasumsikan bahwa organisasi merupakan sebuah wadah yang menjadi tumpuan olahraga di Indonesia. Baik atau tidak sebuah organisasi yang menaungi olahraga tentu akan memberikan dampak pada perkembangan olahraga. Jadi sudah sangat jelas tanpa disadari tubuh olahraga dipenuhi dengan konsep manajemen. Manajemen yang baik dan benar yang perlu diberikan pada semua individu yang memiliki peranan penting dalam perkembangan olahraga. Pemberian pemahaman dasar serta standard manajemen yang harus diterapkan dalam sebuah konsep pembinaan olahraga yang mungkin diawali dari standard manajemen yang benar di klub-klub olahraga yang ada. Dimulai dari situlah keberadaan manajemen olahraga akan memberi garis dan benang merah yang jelas dalam melihat keberhasilan sebuah organisasi olahraga maupun *event-event* olahraga. Peranan manajemen terhadap perkembangan olahraga memang sangat erat dan sekan tidak mampu lagi untuk dipisahkan, dengan itulah penulis menulis sebuah buku tentang manajemen olahraga (definisi, fungsi dan perannya). Diharapkan buku ini mampu menjadikan perkembangan olahraga dimulai pada organisasi olahraga yang memiliki standard manajemen yang baik dan tentu benar.

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan,

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

Menurut Sugiyono (2014: 14) memberikan definisi manajemen adalah sebagai berikut *management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*. Maksudnya, manajemen adalah suatu proses yang khas, terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lain. Manajemen olahraga pada dasarnya merupakan perpaduan antara ilmu manajemen dengan ilmu olahraga, sehingga seseorang yang telah lulus dari Sekolah Tinggi dan Ilmu Administrasi atau dari Lembaga Ilmu Manajemen Bisnis tidak otomatis menguasai atau dapat menerapkan manajemen olahraga. Jadi, seseorang apabila ingin menerapkan manajemen olahraga dengan baik dan benar harus menguasai kedua bidang disiplin ilmu manajemen dan ilmu olahraga (Harsuki, 2012: 2).

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

B. Tujuan Manajemen Olahraga

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

Malayu S.P. Hasibuan (2006:18-19) mengemukakan tujuan manajemen dari berbagai sudut pandang yaitu:

1. Menurut prioritasnya

- a. Tujuan primer adalah membantu manajemen dalam pembuatan keputusan manajemen
- b. Tujuan sekunder adalah membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan.
- c. Tujuan individual adalah sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi
- d. Tujuan sosial adalah tujuan yang dijalankan untuk mempertahankan kontribusi dari SDM di tiap departemen

2. Menurut jangka waktunya

- a. Tujuan jangka Panjang adalah sebagai hasil yang dicoba untuk dicapai oleh perusahaan selama periode waktu tertentu,
- b. Tujuan jangka menengah adalah memberikan arah terhadap pembangunan secara umum serta dalam rangka memberikan kepastian operasional dan keterkaitan terhadap isu strategis yang telah ditetapkan.
- c. Tujuan jangka pendek merupakan turunan dari visi organisasi, berupa sasaran-sasaran yang harus dicapai dalam kurun waktu yang lebih pendek, biasanya antara tiga hingga lima tahun.

3. Menurut sifat dan tujuannya
 - a. *Management objectives*, tujuan dari segi efektif yang harus ditimbulkan manajer.
 - b. *Managerial objectives*, tujuan yang harus dicapai merupakan daya kreativitas yang bersifat manajerial.
 - c. *Administrative objectives*, tujuan yang pencapaiannya memerlukan administrasi.
 - d. *Economic objectives*, tujuan dengan maksud memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang memerlukan efisiensi untuk mencapainya.
 - e. *Social objectives*, tujuan tentang tanggung jawab khususnya tanggung jawab moral.
 - f. *Technical objectives*, tujuan berupa detail teknis, detail kerja, dan detail karya.
 - g. *Work objectives*, tujuan-tujuan yang merupakan kondisi

Manajemen memberikan pemahaman dan apresiasi terhadap prinsip-prinsip dasar dari suatu bidang ilmu. Metode, teknik, strategi, sebuah prosedur yang digunakan oleh manajer dapat dievaluasi lebih akurat dan objektif oleh anggota staf jika ingin memiliki sebuah pemahaman manajerial. Selain itu, manajemen yang baik akan lebih dihargai dan pelaksanaan tidak akurat lebih mudah dikenali. Mempelajari manajemen akan membantu seseorang memutuskan apakah akan memilih bidang yang diinginkan. Peningkatan pemahaman dan apresiasi dari proses manajemen yang akan membantu individu mengevaluasi dan potensi di lapangan. Sebagian

pelatih akan melakukan beberapa jenis pekerjaan tentang manajemen (Krotee and Bucher, 2007: 6).

Memahami manajemen akan memberikan kontribusi yang lebih baik untuk penampilan. Manajemen tidak terbatas pada satu kelompok individu. Pemahaman manajemen akan membantu dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, tidak hanya di perusahaan bisnis tetapi semua bentuk organisasi seperti rumah sakit, sekolah, klub-klub olahraga, memerlukan manajemen untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Tujuan dan sasaran dalam manajemen diciptakan dan ide-ide untuk diimplementasikan dikembangkan dengan suatu perencanaan dan tindakan yang kooperatif. Tujuan mendasar dari manajemen adalah untuk melanjutkan apa yang telah terbukti berhasil daripada menghilangkan yang lama dan mencoba jalan baru dan belum pernah dicoba (Krotee and Bucher, 2007: 6). Manajemen menginginkan tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Dengan kata lain keberhasilan manajer diukur dari tingkat efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Drucker mempopulerkan efisiensi sebagai *doing things* dan efektivitas sebagai *doing the right things*.



Gambar 2. Sistem Manajemen Olahraga Nasional

Efisien merupakan kemampuan menggunakan sumber daya dengan benar. Meskipun sumber daya yang ada terbatas tetapi keterbatasan sumber daya tersebut dapat dimanfaatkan dengan benar sesuai fungsinya masing-masing. Berbeda halnya dengan sumber daya yang banyak tetapi kurang dapat dimanfaatkan dengan baik. Istilah yang sering dikaitkan dengan efisiensi adalah *output-input*. *Output* merupakan hasil atau keluaran organisasi dan input berupa masukan yang digunakan untuk menghasilkan *output*. Dalam kegiatan sehari-hari di lingkungan organisasi, kita sering mendengar ada pemangkasan pegawai dan biaya-biaya yang tidak diperlukan. Hal tersebut dilakukan untuk efisiensi sumber daya organisasi.

Efektif adalah kemampuan mengerjakan sesuatu dengan benar. Efektivitas banyak berkaitan dengan tujuan karena semakin dekat organisasi kepada tujuannya, semakin efektif organisasi tersebut. Misalnya perusahaan laptop dapat memproduksi dengan Skala besar dalam jangka waktu satu bulan. Perusahaan tersebut dapat mengerjakan dengan efisien,, tetapi tidak efektif karena permintaan terhadap laptop kecil,, sedangkan yang baru semakin banyak.

C. Fungsi Manajemen Olahraga

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

Perencanaan melibatkan mengembangkan garis besar hal-hal yang harus dicapai dan metode untuk mencapai tujuan. Kegiatan ini mencoba untuk meramalkan masa depan dan tindakan pengarahan

organisasi. Pengorganisasian menetapkan struktur formal kekuasaan melalui subdivisi busur yang bekerja diatur, didefinisikan, dan terkoordinasi melaksanakan rencana. *Staffing* melibatkan fungsi personil seluruh memilih, pelatihan, mengembangkan staf dan memelihara kondisi kerja yang menguntungkan. Mengarahkan, terkait erat dengan terkemuka, termasuk tugas terus-menerus membuat keputusan, komunikasi dan melaksanakan keputusan, dan meng- evaluasi bawahan dengan benar. Koordinasi melibatkan semua kegiatan dan upaya yang diperlukan untuk mengikat bersama-sama organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Pelaporan memverifikasi kemajuan melalui catatan, penelitian, dan inspeksi; me maksimalkan bahwa sesuatu terjadi sesuai dengan rencana; meng ambil tindakan koreksi bila diperlukan, dan memberikan informasi kepada siapa kepala eksekutif bertanggung jawab. Penganggaran meliputi semua kegiatan penganggaran, termasuk perencanaan fiskal, akuntansi, dan pengendalian. Bucher, Charles A., and Krote, march L (2002: 140) *in sports managers can act both as leaders of sports organizations, achieving top management and as head of various departments or teams. They are included in the second echelon of management (middle management), for which the management is more important.* Manajer dalam olahraga dapat bertindak baik sebagai pemimpin organisasi olahraga, mencapai manajemen puncak dan sebagai pemimpin dalam suatu tim. *Managers are*

the part of personnel structure included in some function of management. Manajer adalah bagian dari struktur personalia yang melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yaitu fungsi-fungsi manajemen. Manajer adalah bagian struktur personalia dalam suatu struktur organisasi olahraga. Manajer melaksanakan kegiatan yaitu fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu induk organisasi olahraga. Berdasarkan beberapa definisi manajemen yang telah diuraikan di atas, agar lebih jelas tentang proses manajemen, maka akan dipaparkan tentang fungsi pokok manajemen, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*).

D. Sarana Manajemen Olahraga

Bila kita perhatikan dari fungsi manajemen yang sudah dikemukakan di atas, maka nampak seakan-akan satu-satunya alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan adalah orang atau manusia saja. Siswanto, (2011: 87) dengan kata lain sarana (*tools*) atau alat manajemen untuk mencapai tujuan adalah: *Men, Money, Material. Methods* dan *Markets*. Kesemuanya itu disebut sumber daya. Sarana penting atau sarana utama dari setiap manajer untuk mencabai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah men atau manusia. Berbagai macam aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan aktivitias itu dapat kita tinjau dari sudut proses seperti: *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling*, dapat pula kita tinjau dari sudut

bidang seperti penjualan produksi, keuangan, personalia, dan lain sebagainya. Untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut kita perlukan manusia. Tanpa adanya manusia, manajer tidak akan mungkin mencapai tujuannya. Harus diingat bahwa manajer adalah orang yang mencapai hasil melalui orang-orang lain.

Sarana manajemen yang kedua adalah uang. Untuk melakukan berbagai aktivitas diperlukan uang, seperti upah atau gaji orang-orang yang membuat rencana, mengadakan pengawasan, bekerja dalam proses produksi, membeli bahan-bahan, peralatan-peralatan dan lain sebagainya. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai bila dinilai dengan uang lebih besar dari uang yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegagalan atau ketidak lancaran proses manajemen sedikit banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang. Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan, karenanya dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan. Demikian pula dalam proses pelaksanaan kegiatan, terlebih dalam kemajuan teknologi dewasa ini manusia bukan lagi sebagai pembantu bagi mesin sebagai terlihat pada masa sebelum revolusi industri malahan telah terjadi sebaliknya, mesin telah berubah kedudukannya malahan sebagai pembantu bagi manusia.

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna dan berhasil guna maka manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif *methods* atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu metoda atau cara dianggap pula sebagai sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan. Misalnya dewasa ini telah dikenal berbagai metoda atau cara mengajar seperti ceramah bervariasi, metoda kasus, metoda insiden, *games*, *role playing* dan sebagainya. Berbagai metoda itu tentu berbeda daya guna dan hasil guna untuk menca-pai sesuatu tujuan pendidikan tertentu.

Bagi badan yang bergerak di bidang industri. maka sarana manajemen penting lainnya adalah markets atau pasar. Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan perusahaan industri akan tidak mungkin tercapai. Salah satu masalah pokok bagi sesuatu perusahaan industri adalah minimal memperlahankan pasar yang sudah ada bila mungkin berusaha mencari pasar baru bagi hasil produksinya. Oleh karena itulah, salah satu sarana manajemen penting lainnya khusus bagi permasalahan industri dan umumnya bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba adalah markets atau pasar.

E. Rangkuman

Manajemen olahraga adalah disiplin ilmu manajemen yang telah bertautan dengan disiplin ilmu olahraga membentuk interdisiplin baru. Manajemen olahraga merupakan studi dan praktek dari semua orang, kegiatan, bisnis, atau organisasi dalam memproduksi,

memfasilitasi, mempromosikan, atau mengorganisir bisnis olahraga terkait atau produk.

Tujuan dan sasaran dalam manajemen diciptakan dan ide-ide untuk di implementasikan dikembangkan dengan suatu perencanaan dan tindakan yang kooperatif. Tujuan mendasar dari manajemen adalah untuk melanjutkan apa yang telah terbukti berhasil daripada menghilangkan yang lama dan mencoba jalan baru dan belum pernah dicoba.

Fungsi manajemen merupakan rangkaian berbagai kegiatan yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan dan saling ketergantungan satu sama lain dan dilaksanakan oleh masing-masing orang, lembaga atau bagian-bagiannya yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Fungsi manajemen dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu yang pertama fungsi organik di mana fungsi ini harus ada dan jika tidak dijalankan maka menyebabkan ambruknya manajemen.

Dengan kata lain sarana (*tools*) atau alat manajemen untuk mencapai tujuan adalah: *Men, Money, Material. Methods dan Markets*. Kesemuanya itu disebut sumber daya. Sarana penting atau sarana utama dari setiap manajer untuk mencabai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah men atau manusia

F. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang di maksud dengan manajemen olahraga?
2. Sebutkan dan jelaskan tentang fungsi manajemen olahraga?
3. Sebutkan dan jelaskan tentang tujuan manajemen olahraga?
4. Sebutkan dan jelaskan tentang sarana manajemen olahraga?
5. Sebutkan dan jelaskan mempelajari ilmu manajemen olahraga?

BAB II

FUNGSI MANAJEMEN OLAHRAGA

PERENCANAAN

A. Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan salah fungsi manajemen yang penting dan saling terkait satu sama lain. Berbicara tentang perencanaan, kita dihadapkan pada pertanyaan apakah suatu rencana berjalan dengan efektif atau tidak. Pertanyaan mendasar tersebut diajukan manakala kita melihat realitas keseharian yang menunjukkan banyaknya kegagalan akibat perencanaan yang kurang efektif. Kesalahan perencanaan sering terjadi pada proses awal pembuatan rencana atau pada pembuatan rencana yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan.



Gambar 3. Perencanaan (Planning)

Perencanaan menurut Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012 : 125) adalah penyusunan sebuah pola tentang aktivitas-aktivitas masa yang akan datang yang terintegrasi dan di predeterminasi. Hal tersebut mengharuskan adanya kemampuan meramalkan, memvisualisasikan, dan melihat ke depan yang dilandasi dengan tujuan-tujuan tertentu. Selanjutnya, bahwa perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan adalah inti disiplin persiapan yang memberi kebebasan kepada semua orang dalam sebuah organisasi untuk mengerjakan apa yang perlu, menciptakan, dan mengadaptasi perubahan yang cerdas. Perencanaan yang baik hendaknya

memerhatikan sifat-sifat kondisi yang akan datang, sehingga keputusan dan tindakan dapat diambil dan dilaksanakan dengan efektif (Harsuki 2012: 90).

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

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

Menurut Hasibuan, Malayu. (2010: 48) definisi perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan dapat diartikan pula suatu kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama, dengan tindakan-tindakan bertahap guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Di dalam menyusun suatu perencanaan yang matang perlu memerhatikan pada pertanyaan atau pola pikir yang terdiri atas 5W dan 1H yaitu:



Gambar 4. 5 W+ 1 H

What = apa yang berkaitan dengan dengan pertandingan/ perlombaan apa dan tujuannya apa

Who = siapa saja yang terlibat pada kegiatan ini

Where = dimana tempat penyelenggaraan

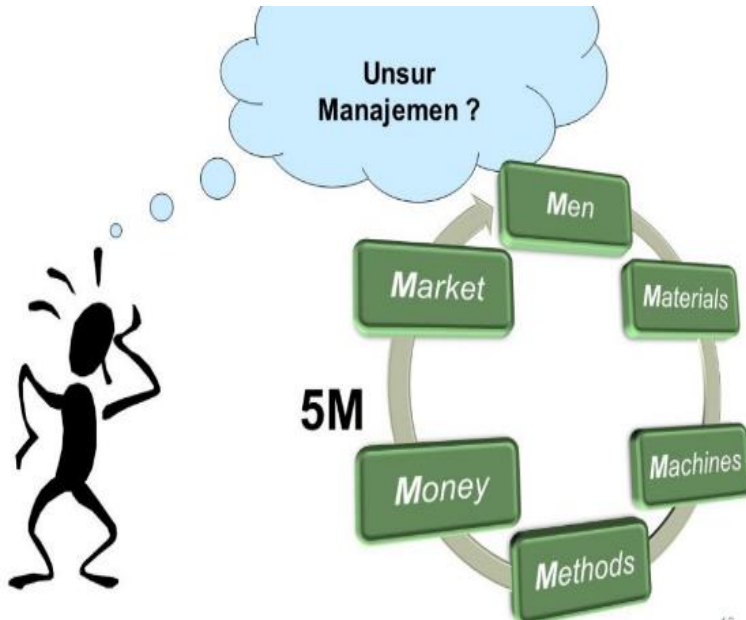
When = kapan pertandingan/ perlombaan tersebut dilaksanakan

Why = mengapa pertandingan/ perlombaan tersebut diselenggarakan dalam rangka apa

How = bagaimana cara mengelola atau melaksanakan kegiatan

apa yang berkaitan dengan dengan pertandingan / perlombaan apa dan tujuannya apa siapa saja yang terlibat pada kegiatan ini dimana tempat penyelenggaraan kapan pertandingan/ perlombaan tersebut dilaksanakan mengapa pertandingan / perlombaan tersebut diselenggarakan dalam rangka apa bagaimana cara mengelola atau melaksanakan kegiatan

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



Gambar 5. 5 M

1. *Man* (manusia)
Rencana pertandingan yang disusun dengan memasukan orang yang terlibat, baik orang yang melakukan tugas pelaksanaan pertandingan tersebut, maupun yang terlibat sebagai peserta pertandingan atau perlombaan.
2. *Money* (keuangan/pendanaan)
Rencana kebutuhan dana atau keuangan yang dibutuhkan untuk menunjang penyelenggaraan pertandingan atau

- perlombaan sesuai dengan banyaknya nomor atau jenis cabang olahraganya.
3. *Machine* (sarana dan prasarana)
Kebutuhan terhadap sarana dan prasarana disesuaikan dengan nomor dan jenis olahraga yang dipertandingkan atau dilombakan.
 4. *Material* (materi atau bahan)
Rencana terhadap kebutuhan materi atau bahan yang akan digunakan untuk penyelenggaraan pertandingan atau perlombaan sesuai dengan nomor dan jenisnya yang akan dilaksanakan serta bobot kerja yang akan dilakukan.
 5. *Method*e (cara atau sistem)
Cara atau sistem penyelenggaraan pertandingan atau perlombaan dari babak penyisihan dengan sampai babak final di gunakan cara atau sistem gugur dan kompetisi atau dengan cara seri. Selanjutnya dalam final dengan mengurangi jumlah peserta.

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

memutakhirkan, mengubah dan mengganti peta selama perjalanan menuju ke masa depan atas pelaksanaan suatu rencana.

Perencanaan dapat meminimalkan resiko kegagalan dalam organisasi dan ketidakpastian tindakan dengan mengasumsikan kondisi di masa mendatang dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan yang akan dilaksanakan. Perencanaan yang disusun dapat membantu manajer berpandangan masa mendatang dan menekankan setiap tindakan sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian perencanaan berisi tahap-tahap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, perencanaan juga bisa berdampak negatif karena jika perencanaan tidak dapat dilaksanakan dengan baik, maka waktu, tenaga, dan pikiran manajer dan staf akan terbuang percuma. Penekanan yang terlalu berlebihan pada perencanaan iuga tidak menguntungkan karena fungsi manajerial yang lain akan terabaikan. Manager harus bisa menyeimbangkan perencanaan dan fungsi lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif.

Perencanaan strategis akan menentukan kelangsungan hidup organisasi karena seringkali perusahaan hanya bertahan pada satu generasi (satu pendiri). Jika Salah satu kajian dalam fungsi perencanaan adalah perencanaan strategis. Perencanaan strategis dalam ilmu manajemen memiliki cakupan yang luas, pengertian yang diutarakan para ahli tidak ada yang baku karena memiliki ciri khas masing-masing. Pengertian

perencanaan strategis berkembang luas tergantung kepada pemahaman atau penafsiran seseorang terhadap perencanaan strategis. Meskipun demikian, dari berbagai pengertian atau definisi yang diutarakan para pakar ilmu manajemen dapat ditemukan kesamaan pola pikir yang menggambarkan substansi perencanaan strategis.

Kata perencanaan strategi terdiri dari kata perencanaan dan kata strategi. Kata perencanaan sudah dideskripsikan pada sub bab pengertian perencanaan. Pada sub bab ini akan diungkap makna strategi dan perencanaan strategi.

Penggunaan kata strategi pada awalnya digunakan dalam dunia militer yang menggambarkan cara yang dilakukan untuk memenangkan perang. Di dalam lingkungan militer, penggunaan strategi lebih dominan dalam peperangan sebagai tugas komandan (pemimpin) untuk mengatur taktik memenangkan peperangan menghadapi musuh.

Griffin, Ricky W. and Gregory Moorhead. (2014: 123) dalam implementasinya kegiatan perencanaan yang disusun hendaknya mempertimbangkan hal-hal berikut ini:

- 1) Perencanaan adalah menetapkan *alternatif*, Perencanaan yang dibuat secara mendadak kemungkinan hasilnya tidak/kurang baik sebab dengan demikian kita tidak/kurang mempunyai waktu untuk dapat berpikir dengan baik. Mungkin suatu keputusan yang

baik dapat diambil secara mendadak tapi perencanaan adalah merupakan suatu kumpulan keputusan- keputusan yang saling kait mengait sehingga sulit perencanaan tersebut dibuat secara mendadak. Dalam membuat suatu perencanaan yang baik maka sebelumnya kita harus menetapkan alternatif-alternatif dan kemungkinan kita memilih satu atau beberapa alternatif yang kita anggap paling baik. Dalam membuat perencanaan seringkali kita dihadapkan pada berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan dan cenderung bersifat kompleks diantaranya fasilitas, personalia, dan sebagainya, maka untuk dapat menetapkan alternatif-alternatif tersebut serta memilih alternatif-alternatif yang paling baik tidaklah semudah apa yang kita pikirkan. Hal ini berarti untuk menetapkan serta memilihnya diperlukan waktu yang cukup agar kita dapat berpikir dengan baik.

- 2) Perencanaan harus realistis dan ekonomis, adanya waktu yang cukup diharapkan agar kita dapat berpikir dengan lebih baik, sehingga perencanaan yang kita buat diharapkan akan lebih baik pula. Tapi yang dimaksud dengan perencanaan yang baik salah satunya harus bersifat realistis dan ekonomis. Hal ini merupakan syarat mutlak bagi perencanaan yang baik. Dengan demikian dalam menetapkan alternatif dalam perencanaan kita harus mampu menilai

apakah alternatif yang dikemukakan realistis atau tidak. Alternatif rencana juga perlu mempertimbangkan kemungkinan untuk dapat direalisasi atau tidak. Dengan perencanaan yang realistis tapi ekonomis maka berarti tujuan yang telah ditetapkan mempunyai kemungkinan besar untuk dapat dicapai, tapi secara ekonomis dapat dipertanggungjawabkan.

- 3) Perlunya koordinasi dalam perencanaan, karena kegiatan perencanaan dalam suatu organisasi melibatkan berbagai bidang dan cenderung kompleks, maka dalam pelaksanaannya perlu menyesuaikan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain, dan tidak dapat dikerjakan secara mendadak. Apa lagi kalau perencanaan tersebut untuk organisasi yang besar. Perencanaan yang dilaksanakan tanpa adanya koordinasi yang baik, akibatnya dapat kita misalkan dengan perjalanan suatu kereta api yang tanpa adanya koordinasi yang baik di mungkinkan akan terjadi tabrakan-tabrakan atau harus menunggu terlalu lama pada simpangan-simpangan sehingga kurang efisien. Berdasarkan penjelasan di atas maka koordinasi dalam perencanaan mutlak diperlukan kalau kita menginginkan suatu perencanaan yang baik dan selaras di mana kegiatan yang satu dengan yang lain dapat disesuaikan.

4) Perencanaan harus didasarkan pengalaman, pengetahuan, dan Intuisi, Untuk membuat perencanaan yang baik maka perlu didasari pengalaman, pengetahuan, dan intuisi. Dengan pengalaman-pengalamannya maka manajer akan dapat membuat perencanaan yang lebih baik daripada sebelumnya, sebab dengan pengalaman-pengalaman tersebut akan dapat dianalisa kelemahan-kelemahan serta keunggulan-keunggulan dari perbuatan perencanaan yang lalu yang akan dapat diterapkan untuk bahan pembuatan perencanaan-perencanaan yang akan datang. Tapi pengalaman saja untuk membuat perencanaan masih kurang cukup, sebab perencanaan secara pribadi adalah sangat terbatas, sehingga seiaian pengetahuan maka pengalaman perlu pula dalam pembuatan perencanaan yang baik. Sebenarnya antara pengalaman dan pengetahuan adalah serupa tetapi tidak sama. Suatu pengetahuan mungkin diperoleh dari pengalaman-pengalaman yang lalu. Meskipun demikian suatu pengetahuan belum tentu diperoleh dari pengalaman-pengalaman tapi mungkin dari buku-buku, kursus-kursus dan sebagainya.

Mungkin juga pengetahuan yang diperoleh itu hasil dari pengalaman orang lain yang telah dikaji kebenarannya. Dalam membuat perencanaan yang baik, kita harus mampu melihat ke depan. Maka dengan kata-kata lain

untuk membuat perencanaan yang baik kita harus mampu meramal. Untuk dapat meramal dengan baik memang diperlukan pengalaman dan pengetahuan. Tapi kadang-kadang dengan pengalaman dan pengetahuan saja masih menimbulkan keragu-raguan keputusan mana yang akan kita ikuti. Dalam hal ini peranan intuisi dapat kita manfaatkan. Sebenarnya intuisi itu sendiri tidaklah dapat kita lepaskan dari pengalaman dan dari pengetahuan pribadi secara mutlak. Intuisi juga sangat bermanfaat bilamana kita harus mengambil keputusan secara mendadak, di mana kita tidak diberi kesempatan cukup waktu untuk dapat berpikir dengan baik berdasarkan pengalaman dan pengetahuan kita.

- 5) Perencanaan harus dilandasi partisipasi, Seandainya seorang manajer merasa cukup pengalaman dan pengetahuannya dalam membuat perencanaan, maka mungkin perencanaan tersebut cukup ditangani sendiri atau hanya dengan bantuan beberapa stafnya. Membuat perencanaan yang demikian memang dapat saja ditangani sendiri atau dengan bantuan beberapa stafnya tetapi dengan perencanaan yang demikian berarti kemungkinan perencanaan yang dibuat tersebut hanya akan tinggal di atas kertas.

Perencanaan tanpa mengikutsertakan bawahan-bawahannya yang mempunyai tugas

melaksanakan perencanaan yang dibuat tersebut, maka berarti dalam pembuatan perencanaan tersebut kurang/tidak ada partisipasi dengan pihak yang akan melaksanakannya. Dengan demikian hal ini akan dapat mengurangi rasa tanggung jawab dari para pelaksana. Sudah barang tentu untuk pembuatan perencanaan tidak berarti setiap orang akan diajak ikut serta, akan tetapi hanya orang-orang yang langsung mempunyai kepentingan dalam pelaksanaan rencana yang dibuatnya tersebut, dengan mengikutsertakan pihak-pihak lain untuk ikut berpartisipasi dalam membuat perencanaan juga dapat menambah rasa tanggung jawab mereka, maka kemungkinan kesalahan dalam pembuatan perencanaan dapat lebih diperkecil sebab mereka itulah yang sebenarnya lebih berpengalaman di lapangan.

- 6) Perencanaan harus memperhitungkan segala kemungkinan. Perencanaan berarti kemampuan melihat ke depan, padahal apa yang akan datang belum tentu sesuai dengan apa yang kita ramalkan. Banyak kemungkinan yang dapat memperkuat perencanaan kita tetapi banyak pula yang dapat melemahkan bahkan menggagalkan perencanaan yang kita buat. Meskipun kemungkinan yang melemahkan atau memperkuat pelaksanaan perencanaan kita tersebut sebagian bersifat ekstern yang di luar

kekuasaan kita, tapi agar perencanaan tersebut sesuai dengan apa yang kita ramalkan maka kemungkinan-kemungkinan tersebut harus kita perhitungkan.

Dengan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan tersebut maka perencanaan yang dibuat akan dapat lebih diharapkan sesuai dengan kenyataan-kenyataan. Dengan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang melemahkan maupun memperkuat, maka kita dapat membuat perencanaan yang lebih baik. Di samping itu semua, dengan memperhitungkan itu semua kita dapat mempersiapkan diri jauh-jauh sebelumnya. Perencanaan harus *fleksibel* (luwes), meskipun kita sudah mengusahakan perencanaan yang sebaik mungkin dengan memperhitungkan segala kemungkinan, tapi dapat juga terjadi timbulnya hal-hal yang tidak masuk perhitungan kita. Berdasarkan hal itu maka agar tujuan dapat tetap tercapai maka perencanaan yang kita buat hendaknya bersifat luwes dan tidak boleh kaku. Dengan perencanaan yang luwes, maka kita akan lebih dapat menyesuaikan dengan segala kemungkinan yang mungkin terjadi. Meskipun demikian tidaklah berarti kita dapat mengubah perencanaan tersebut sesuka hati kita, sebab bila demikian maka hal ini sudah berarti telah terjadi penyimpangan.

Sebenarnya dengan perencanaan yang luwes, maka selain kita dapat lebih menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi, maka dengan perencanaan yang luwes kita akan diwenangkan untuk selalu mengadakan perbaikan-perbaikan terhadap perencanaan yang telah kita buat, sehingga dengan demikian akan makin baiklah perencanaan yang kita buat. Jadi jelaslah di sini bahwa perencanaan yang luwes selain perencanaan tersebut mempunyai kemungkinan diubah atau dipertahankan sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi, maka perubahan atau pembaharuan memang diwenangkan.

Perencanaan harus dapat menjadi landasan bagi fungsi-fungsi manajemen yang lain, perencanaan adalah merupakan fungsi pokok dari manajemen, dengan demikian berarti perencanaan yang baik harus dapat merupakan landasan bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain yaitu *organizing*, *directing*, *coordinating*, dan *controlling*. Dengan demikian, dalam pembuatan perencanaan harus dapat dilakukan sedemikian rupa sehingga akan mempunyai kaitan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Hal ini tidak berarti bahwa hubungan antara perencanaan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain

hanyalah merupakan hubungan sepihak, sebab dapat terjadi juga sebaliknya di mana fungsi-fungsi manajemen yang lain itu dapat merupakan landasan pembuatan perencanaan.

Meskipun demikian, perencanaan secara umum harus dapat merupakan landasan bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain, untuk dapat membuat perencanaan yang dapat dijadikan landasan bagi fungsi-fungsi manajemen yang lain, maka perencanaan harus kita buat dengan mengingat batas-batas kemampuan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain serta kemanfaatannya. Apabila perencanaan kurang mengaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain, maka dapat terjadi perencanaan yang dibuat tidak dapat dilaksanakan, atau dilaksanakan tetapi menyimpang dari apa yang dikehendaki. Dengan demikian jelaslah bahwa dalam pembuatan perencanaan harus selalu dikaitkan dengan kemungkinan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang lain secara baik. Apabila dalam perencanaan faktor ini tidak diperhatikan maka dapat terjadi perencanaan tersebut sulit dipakai sebagai landasan fungsi-fungsi manajemen yang lain.

B. Manfaat Perencanaan dalam Manajemen Olahraga

Perencanaan merupakan proses yang mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan pekerjaan organisasi. Siswanto (2011: 87) manfaat dan peran penting perencanaan antara lain:

1. Perencanaan menghasilkan usaha yang terkoordinasi sekaligus memberi arah kepada para manajer dan karyawan. Pada saat karyawan mengetahui ke mana arah organisasi atau sub organisasi atau unit pekerjaan tertentu dan apa yang harus mereka sumbangkan untuk mencapai sasaran. Tanpa perencanaan, berbagai organisasi dan individu dalam organisasi mungkin bekerja dengan tujuan saling bertentangan, sehingga menghambat organisasi untuk bergerak secara efisien menuju sasarannya.
2. Perencanaan mengurangi ketidakpastian dengan mendorong para manajer untuk melihat ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak perubahan dan menyusun tanggapan yang tepat.
3. Perencanaan juga memperjelas akibat dan berbagai tindakan yang mungkin dilakukan oleh para manajer dalam rangka menanggapi perubahan, walaupun perencanaan tidak

dapat menghapus perubahan. Para manajer membuat terencana supaya dapat mengantisipasi perubahan dan membuat tanggapan yang paling efektif terhadap perubahan itu.

4. Perencanaan juga mengurangi kegiatan-kegiatan yang tumpah tindih dan sia-sia, berbagai kegiatan kerja dikoordinasikan ke seputar rencana yang mapan. Selain itu apabila sarana dan hasil diperjelas melalui perencanaan, ketidakefisienan menjadi mudah diketahui sehingga dapat segera dikoreksi atau dihilangkan.
5. menentukan apakah kita sungguh-sungguh dapat mencapainya atau belum. Perencanaan digunakan sebagai sasaran atau standar untuk mengendalikan. Bila kita tidak pasti mengenai apa yang hendak kita capai, bagaimana kita kita dapat.
6. Dalam perencanaan kita menetapkan tujuan atau sasaran, selanjutnya melalui fungsi pengendalian kita membandingkan kinerja aktual terhadap sasaran tersebut, mengidentifikasi setiap penyimpangan yang besar, dan mengambil berbagai tindakan koreksi yang perlu. Tanpa perencanaan tidak akan ada cara untuk mengendalikan.
7. Perencanaan mendorong orang memberikan prestasi sebaik mungkin. Tindakan berupa mencantumkan hasil pemikiran kemudian disusunlah rancangan yang memberikan pedoman kerja bagi pihak perencana serta

merangsang untuk melaksanakannya. Sehingga perencana bisa memberikan prestasi kerjanya sebaik mungkin.

8. Perencanaan memaksa orang untuk memandang perusahaan secara menyeluruh. Perencanaan memberikan kompensasi secara menyeluruh kepada pihak manajemen untuk melihat dan memahami berbagai hubungan penting.
9. Perencanaan memperbesar dan menyeimbangkan pemanfaatan fasilitas-fasilitas. Banyak manajer berpendapat bahwa perencanaan memungkinkan pemanfaatan lebih besar dari fasilitas-fasilitas yang tersedia pada sebuah perusahaan.
10. Perencanaan membuat seorang manajer mencapai status. Perencanaan membantu seorang manajer melaksanakan kepemimpinan yang meyakinkan dan agresif.

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

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

C. Langkah-Langkah Dalam Perencanaan Olahraga

Langkah-langkah perencanaan secara garis besarnya menurut Sutrisno, Edy. (2017: 89) terdiri atas empat langkah dasar perencanaan yang bisa diterapkan untuk semua tipe jenjang organisasi/ lembaga/ institusi. Langkah-langkahnya antara lain:

1. Menetapkan sasaran atau tujuan

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

memudahkan untuk membuat sasaran yang bisa dipakai untuk satu tahun ke depan maupun sasaran yang ingin dicapai dalam lima tahun ke depan.

2. Merumuskan posisi organisasi

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

3. Mengidentifikasi berbagai faktor

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

4. Menyusun langkah-langkah untuk mencapai sasaran

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

Menurut Hani Handoko (2000: 80) ada dua alasan perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk

mencapai. (1) “*protective benefic*” yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan (2) “*positive benefic*” dalam bentuk meningkatkan sukses pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan di waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

D. Kelemahan Dalam Perencanaan

Selain kelemahan dari perencanaan di atas, tentunya yang juga membutuhkan perhatian yang serius adalah hambatan-hambatan atau keterbatasan-keterbatasan yang sering terjadi pada suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Jones, G.R. (2004:80) hambatan atau keterbatasan tersebut bisa muncul dari pihak pembuat dan pelaksana rencana, maupun sifat organisasi/perusahaan dengan lingkungannya. Hambatan dan keterbatasan tersebut antara lain adalah:

1) **Fleksibilitas,**

Merupakan kemampuan untuk menyatakan perubahan atau penyesuaian terhadap perkembangan dan perubahan itu sendiri, baik dilihat dari sudut pandang fleksibilitas pembuat rencana maupun fleksibilitas rencana itu sendiri. Oleh karena itu, dituntut adanya kesiapan atau alternatif solusi apabila dalam pelaksanaan rencana yang dibuat mengalami hambatan.

- 2) Biaya, yakni biaya yang dikeluarkan untuk melakukan identifikasi awal atau peramalan-peramalan terhadap kondisi yang akan datang.
- 3) Waktu, yakni waktu untuk menyusun rencana pada umumnya seringkali terbatas, terutama bagi rencana-rencana tahunan.
- 4) Rencana dibuat berdasarkan pada data yang telah lampau dan asumsi- asumsi yang akan datang. Hal ini juga sering terjadi karena data-data yang digunakan untuk menyusun rencana telah lampau dan asumsi-asumsi terhadap situasi dan kondisi yang akan datang tidak akurat. Sehingga rencana yang dibuat tidak dapat dilaksanakan atau sangat sulit untuk mencapai tujuan secara maksimal. Hal tersebut kadang tidak bisa dihindari karena pengetahuan dan imajinasi seseorang yang berwenang membuat rencana terbatas.

Paparan mengenai kelemahan-kelemahan dari perencanaan di atas, merupakan kejadian yang bersifat kasuistik. Artinya, tidak selamanya suatu rencana yang dibuat oleh organisasi atau perusahaan akan mengalami hal tersebut. Namun demikian, paparan tersebut sebagai gambaran agar dapat diantisipasi sebelum kelemahan tersebut benar-benar muncul pada perencanaan yang dibuat.

E. Rangkuman

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

Manfaat dan peran penting perencanaan antara lain: Perencanaan menghasilkan usaha yang terkoordinasi sekaligus memberi arah kepada para manajer dan karyawan. Perencanaan mengurangi ketidakpastian dengan mendorong para manajer untuk melihat ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak perubahan dan menyusun tanggapan yang tepat. Perencanaan juga memperjelas akibat dan berbagai tindakan yang mungkin dilakukan oleh para manajer dalam rangka menanggapi perubahan, walaupun perencanaan tidak dapat menghapus perubahan.

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

merumuskan posisi organisasi, mengidentifikasi berbagai faktor, dan menyusun langkah-langkah untuk mencapai sasaran.

Hambatan atau keterbatasan tersebut bisa muncul dari pihak pembuat dan pelaksana rencana, maupun sifat organisasi/perusahaan dengan lingkungannya. Hambatan dan keterbatasan tersebut antara lain adalah: fleksibilitas, biaya dan waktu. Hal tersebut kadang tidak bisa dihindari karena pengetahuan dan imajinasi seseorang yang berwenang membuat rencana terbatas.

F. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang di maksud dengan fungsi perencanaan dalam manajemen olahraga?
2. Sebutkan dan jelaskan tentang unsur-unsur manajemen dalam olahraga?
3. Bagaimana implementasi kegiatan dalam perencanaan?
4. Sebutkan dan jelaskan manfaat yang diperoleh dalam perencanaan?
5. Jelaskan Langkah-langkah dalam perencanaan sebuah event dalam olahraga?

BAB III

FUNGSI PENGGORGANISASIAN

A. Pengertian Pengorganisasian

Organisasi berasal dari bahasan Yunani “*organon*” yang berarti “alat” atau “sarana”. Mendasarkan pada pengertian tersebut, penganut aliran ini mengatakan bahwa organisasi merupakan sarana (*means*) untuk mencapai suatu sasaran. Daft (2010:68) mengemukakan pendapat bahwa organisasi merupakan sekumpulan (*social entities*) yang memiliki suatu tujuan serta dirancang secara sengaja untuk beraktivitas yang dikoordinasikan secara sistematis serta terbuka dan terkait dengan lingkungan eksternal. Robbins (2011:89) menyatakan bahwa organisasi dipandang sebagai kumpulan entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi dalam batasan-batasan yang relatif jelas serta secara bersama-sama dalam batas waktu tertentu dan terus menerus berupaya mencapai suatu sasaran.

Pengorganisasian adalah salah satu fungsi organik dari administrasi dan manajemen. Pengorganisasian merupakan langkah pertama ke arah pelaksanaan rencana yang telah tersusun sebelumnya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa fungsi pengorganisasian sebagai fungsi organik administrasi dan manajemen dapat ditempatkan sebagai fungsi kedua setelah fungsi perencanaan menempati yang pertama.

Organisasi juga dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama. Organisasi adalah suatu wadah yang didalamnya terdiri atas orang, sarana, biaya dan tujuan yang terorganisir dengan baik untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Newstrom & Davis organisasi yaitu studi dan aplikasi pengetahuan tentang bagaimana orang-orang sebagai individu maupun kelompok bekerja dalam organisasi. Selain itu

Slack, Trevor dan Parent, Milena M (2006:190) menyatakan bahwa definisi pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Dalam suatu organisasi paling tidak terdapat tiga unsur yang satu dengan lainnya sukar untuk dipisahkan.

Fungsi Pengorganisasian



Gambar 6. Fungsi Pengorganisasian

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

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

Jones (2004: 78) memberikan definisi bahwa organisasi adalah suatu alat yang dipergunakan oleh orang-orang untuk mengkoordinasi kan kegiatannya untuk mencapai sesuatu yang mereka inginkan atau nilai, yaitu untuk mencapai tujuannya. Organisasi mendapatkan input sebagai sumber daya keuangan, sumber daya manusia, material kasar (*raw materials*), para ahli (*expertise*) dan pengetahuan dari lingkungan luar (*external environment*). Kemudian mereka mentransformasikan input melalui teknologi dan melalui keterampilan dan kemampuan karyawan untuk memproduksi *output*, seperti barang-barang dan servis yang diperlukan oleh konsumen. Organisasi juga menggunakan teknologi untuk mendukung produksi barang atau servis yang sedang berlangsung. Organisasi dapat mengelola lingkungan di luar dengan menggunakan *power* dan kontrol terhadap organisasi-organisasi lain. Orang-orang memainkan peranan yang penting dalam mengamankan lingkungan organisasi. Orang-orang dapat mengontrol organisasi.

Menurut Hani Handoko (2000: 168) pengorganisasian merupakan proses untuk merancang struktural formal, mengelompokan dan

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

Dalam arti yang lebih kompleks, pengorganisasian dapat dipandang sebagai suatu proses penyesuaian struktur organisasi dengan tujuan, lingkungan, dan keberadaan sumber daya yang dimiliki. Sedangkan struktur organisasi sendiri dipandang sebagai susunan atau hubungan antar komponen-komponen, bagian-bagian, dan posisi dalam sebuah perusahaan (organisasi).

Struktur organisasi dalam perusahaan (organisasi) merinci pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan tingkat spesialisasi dari suatu pekerjaan. Struktur organisasi juga menspesialisasi pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan sampai batas tertentu. Selain hal tersebut, struktur organisasi juga menunjukkan hirarki dan struktur wewenang

organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporannya. Wewenang dalam struktur perusahaan (organisasi) memperjelas aktivitas kerja dari atasan terhadap bawahan. Sedangkan pelaporan berlaku sebaliknya, yakni mempertegas pertanggung jawaban aktivitas kerja bawahan terhadap atasan.

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Robbin, S.P., & Coulter, Mary (2007: 90) proses ini akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dapat mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian yaitu :

1. Pembagian kerja
2. Departementalisasi (atau sering disebut dengan istilah departementasi)
3. Bagan organisai formal
4. Rantai perintah dan kesatuan perintah
5. Tingkat-tingkat hirarki manajemen
6. Saluran komunikasi
7. Pengguna komite
8. Rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang dapat dihindarkan.

Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: (1) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa (2) menjelaskan siapa memimpin siapa (3) menjelaskan saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran. Berdasarkan paparan mengenai organisasi tersebut juga dapat dikatakan bahwa

pengorganisasian merupakan suatu proses atau upaya penyelarasan berbagai aspek yang ada dalam sebuah organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai aspek tersebut meliputi struktur (sistem) yang mengatur sirkulasi koordinasi dan kerjasama, sumber daya manusia maupun sumber daya lain yang dimiliki, lingkungan yang mempengaruhi, serta tujuan dari organisasi itu sendiri.

Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (*division of labor*). Yang memungkinkan sinergi terjadi. Untuk mengembangkan fungsi pengorganisasian, seorang manajer dapat mengetahui pembagian tugas untuk per orangan dan kelompok, hubungan organisatoris antar manusia yang menjadi anggota dan staf sebuah organisasi, pendelegasian wewenang, serta pemanfaatan dan fasilitas fisik yang dimiliki organisasi. Kualifikasi personalia yang rendah digunakan dan latihan jabatan lebih mudah. Gerakan-gerakan dan perpindahan yang percuma dari komponen pekerjaan yang besar diminimumkan. Lebih dari itu, pembagian kerja mengarahkan penanaman pada peralatan dan mesin-mesin yang efisien untuk meningkatkan produktifitas.

Dengan demikian, organisasi dan pengorganisasi pada dasarnya merupakan istilah yang lahir dari satu asal kata, yakni organon (dalam perspektif etimologi) dan mengalami pergeseran paradigma menjadi organisasi dan pengorganisasian (dalam perspektif terminologi). Karena telah mengalami pergeseran struktur kata

untuk digunakan mengistilahkan suatu makna, maka tentunya antara organisasi dan pengorganisasian terdapat perbedaan. Perbedaan tersebut tampak dari sisi penempatan (penggunaan), artinya organisasi dalam konteks ini dipandang sebagai suatu wadah atau sistem dimana sekumpulan orang-orang atau entitas sosial melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan. Sedangkan pengorganisasian merupakan upaya penyatuan, pengaturan dan penyelarasan aspek-aspek yang ada dalam organisasi tersebut. Sederhananya apabila organisasi dipandang sebagai suatu wadah, maka pengorganisasian merupakan pengaturan berbagai aktivitas dalam organisasi tersebut.

B. Hakikat Organisasi

Membahas mengenai organisasi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, sehingga juga memunculkan berbagai jenis organisasi yang tentunya memiliki ciri khas masing-masing. Organisasi adalah institusi atau wadah tempat orang berinteraksi dan bekerjasama sebagai suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang atau lebih yang berfungsi mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran. Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan dan pembagian kerja yang akan dilakukan, pembatasan dan tugas dan kewajiban, otoritas dan tanggung jawab, dan penetapan hubungan diantara elemen organisasi. Jadi, organisasi dalam arti dinamis lebih cenderung disebut organisasi sebagai suatu wadah. Karena dalam organisasi terdapat sekumpulan orang atau kelompok memiliki tujuan tertentu dan berupaya

untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerjasama. Melalui organisasi memungkinkan masyarakat meraih hasil atau mengejar tujuan yang sebelumnya tidak bisa tercapai oleh individu-individu secara sendiri-sendiri.

Organisasi menurut Parks, Janet B., et al, (2008: 46) merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang mau bekerja sama untuk pencapaian tujuan bersama yang diikat dengan peraturan yang disepakati bersama dalam satu komando pimpinan melalui pemberdayaan seluruh sumber daya organisasi, berupa Sumber Daya Manusia (SDM), Sumber Daya Alam (SDA) dan sumber daya Modal/Uang. Organisasi berusaha mempermudah manusia dalam menjalani hidup di dunia dengan memanfaatkan segala kelebihan yang terdapat di organisasi. Untuk menyelesaikan masalah, ketika dipikirkan orang banyak, maka segala masalah apapun akan mudah terselesaikan, dibandingkan satu orang yang memikirkannya. Satu demi satu persoalan akan selesai, tatkala dikerjakan secara gotong royong. Tak salah pepatah mengatakan “berat sama dipikul, ringan sama dijinjing”. Faktor penentu terbentuknya organisasi adalah manusia sedangkan faktor yang berkaitan dengan kerja adalah kemampuan untuk bekerja, kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan kemampuan melaksanakan asas-asas atau prinsip-prinsip organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sistem atau bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitasnya. Aktivitas ini bukanlah merupakan suatu kegiatan yang temporer atau sesaat saja, akan tetapi

merupakan kegiatan yang memiliki pola atau urutan yang dilakukan secara relatif teratur dan berulang-ulang. Menurut John A. Pearce & Richard B. Robinson. (2007:100) umumnya mengelompokkan jenis-jenis organisasi berdasarkan beberapa hal, diantaranya berdasarkan jumlah orang yang memegang pucuk pimpinan, berdasarkan sifat hubungan personalnya, dan berdasarkan tujuannya. Jenis organisasi berdasarkan jumlah orang yang memegang pucuk pimpinan, dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Bentuk tunggal

Organisasi bentuk tunggal merupakan organisasi dimana pucuk pimpinan berada di tangan satu orang saja. Dengan kata lain, organisasi ini mengharuskan bahwa semua kekuasaan dan tugas pekerjaan bersumber hanya dari satu orang, yaitu pimpinan.

2. Bentuk komisi.

Dalam organisasi bentuk komisi, pimpinan dipandang sebagai suatu dewan yang terdiri dari beberapa orang. Sehingga semua kekuasaan dan tanggung jawab dipikul oleh dewan tersebut sebagai suatu kesatuan yang tidak boleh dipisah-pisahkan.

Selanjutnya jenis organisasi berdasarkan sifat hubungan personal dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu:

1. Organisasi formal

Organisasi formal merupakan organisasi yang diatur secara resmi yang pada umumnya

peraturannya bersifat tertulis. Pada organisasi resmi seperti pemerintahan, peraturannya disebut konstitusi dan berbagai jenis peraturan lainnya sebagai turunan, sedangkan organisasi resmi selain pemerintahan, pada umumnya menggunakan istilah Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) atau peraturan dengan istilah lain yang sejenis.

2. Organisasi informal

Organisasi informal merupakan organisasi yang terbentuk karena hubungan bersifat pribadi. Aturan dalam organisasi ini tidak dibakukan dan biasanya hanya bersifat sementara. Organisasi informal dapat berupa berbagai jenis sesuai dengan apa yang menjadi tujuan bersama beberapa orang, seperti kesamaan minat atau hobi, dan lain sebagainya.

Berdasarkan tujuannya, organisasi dikelompokkan dalam dua jenis, yaitu:

1. Organisasi yang tujuannya mencari keuntungan (*profit oriented*) Organisasi ini juga dikenal dengan istilah organisasi komersial yang tujuan utama dibentuknya adalah semata-mata mencari keuntungan. Keuntungan tersebut tentunya untuk kemakmuran organisasi dan orang-orang yang terlibat di dalamnya. Pemilik dan para pegawai yang terlibat di dalamnya mendapatkan keuntungan sesuai dengan

dedikasinya terhadap organisasi. Bentuk dari organisasi ini sangat banyak, misalnya berbentuk PT (Perseroan Terbatas), CV (*Commanditaire Vennootschap*) atau Perseroan Komanditer, FA (Firma), Koperasi, dan lain sebagainya.

2. Organisasi sosial (*non profit oriented*)

Organisasi sosial ini dikenal juga dengan organisasi kemasyarakatan karena dibentuk oleh perkumpulan masyarakat. Organisasi ini ada yang berbadan huku dan ada juga yang tidak berbadan hukum atau hanya sekedar perkumpulan biasa. Namun demikian, dari organisasi sosial yang berbadan hukum atau tidak, sama-sama memiliki tujuan sebagai wadah masyarakat berpartisipasi dalam pembangunan bangsa dan negara serta mencapai tujuan-tujuan yang tidak dapat diupayakan dengan jalan sendiri-sendiri. Pada umumnya organisasi sosial berawal dari adanya norma-norma yang dianggap penting dalam kehidupan bermasyarakat, yang pada akhirnya juga menjadi aturan sebagai pedoman dalam organisasi tersebut. Organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandang, yaitu:

a. Organisasi sebagai wadah

Organisasi adalah tempat di mana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan, sehingga bersifat relatif statis. Setiap organisasi perlu memiliki suatu pola dasar struktur

organisasi yang relatif permanen. Semakin kompleksnya tugas-tugas yang harus dilaksanakan seperti berubahnya tujuan, pergantian pimpinan, beralih-nya kegiatan, semuanya merupakan faktor yang menuntut adanya perubahan dalam struktur suatu organisasi. Pola dasar itu perlu dibuat atas landasan yang kuat dan pemikiran yang matang karena perubahan struktur organisasi selalu mengakibatkan interupsi dalam pelaksanaan tugas.

b. Organisasi sebagai proses

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

- 1) Hubungan yang didasarkan pada personal relations.
- 2) Kesamaan keahlian para anggota organisasi.
- 3) Kesamaan kepentingan dalam organisasi

- 4) Kesamaan minat dalam kegiatan-kegiatan di luar organisasi seperti olahraga, koperasi, dan lain-lain.

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

- 1) Pekerjaan yang dibagi-bagi.
- 2) Orang-orang yang ditugaskan untuk melaksanakan pekerjaan.
- 3) Lingkungan di mana pekerjaan dilaksanakan.
- 4) Hubungan antara orang-orang di dalam sebuah kelompok kerja dan begitu pula hubungan antara kelompok kerja satu dengan kelompok kerja yang lain.

C. Desain Pengorganisasian

Menurut Harsuki (2012: 68) ada 4 langkah dasar dalam membuat keputusan dalam pengorganisasian, termasuk dalam kegiatan membentuk organisasi baru, memperbaiki organisasi yang sudah ada, atau mengganti sistem yang sudah ada. Empat langkah dasar tersebut adalah:

1. Pembagian kerja, adalah membagi seluruh beban pekerjaan menjadi banyak tugas yang secara wajar dan nyaman dapat dilaksanakan oleh individu dan kelompok dengan penuh rasa tanggung jawab. Tidak ada pekerjaan tidak bisa terbagi sehingga terlalu berat dan akhirnya tidak mungkin dikerjakan. Seluruh

pekerjaan harus terbagi habis menjadi banyak tugas yang dapat diselesaikan dengan baik, sesuai dengan kemampuan anggota organisasi.

3. Menggabungkan beberapa tugas secara logis sehingga diperoleh keberhasilan pencapaian tugas (efektif) dan efisien. Pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama disebut Departementalisasi.
4. Menetapkan siapa yang membuat laporan dan kepada siapa laporan disampaikan. Hubungan didalam organisasi semacam itu sering disebut hierarki organisasi. Hubungan lini ke-atas dan ke-bawah, dalam arti penentuan siapa atasan dan siapa bawahan diperlukan untuk meminta pertanggung jawaban.
5. Koordinasi, adalah mekanisme yang menyatukan kegiatan departemen menjadi satu kesatuan dan memantau efektivitas integrasi tersebut. Koordinasi diperlukan untuk menghilangkan rasa menang atau rasa benar sendiri dalam satu departemen. Demikian juga berguna untuk menyelaraskan pencapaian tugas lintas departemen.

D. Struktur Dan Tipe Organisasi

Organisasi adalah suatu alat yang dipergunakan oleh orang-orang untuk mengordinasikan kegiatan-kegiatan untuk mencapai sesuatu yang mereka

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

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi yang dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggungjawab yang berbeda- beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi, atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

Organisasi adalah entitas sosial (seperti organisasi) yang menciptakan untuk mengkoordinasikan upaya individu dengan maksud untuk mencapai tujuan. Organisasi adalah suatu wahana untuk mencapai tujuan, organisasi menggunakan "*input*" dan mentransformasikan ke dalam "*output*". Organisasi mendapatkan input seperti sumber daya keuangan, sumber daya manusia, material kasar (*raw materials*), para ahli (*expertise*) dan pengetahuan dari lingkungan (*external environment*). Kemudian mereka

mentransformasikan input melalui teknologi (misalnya penggunaan mesin) dan melalui keterampilan dan kemampuan karyawan untuk memproduksi *output*, seperti barang-barang dan servis diperlukan oleh konsumen. Suatu organisasi dapat juga memproduksi output lain, seperti dividen bagi *shareholders* dan gaji bagi karyawan. Menurut Masteralexis, Lisa P, Barr, Carol A: dan Hums, Marry A (2009: 117) terdapat tiga dan organisasi olahraga, yaitu:

1. Organisasi Publik

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

2. Organisasi Nirlaba (*Nonprofit Organization*)

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

3. Organisasi Komersial (*Commercial Organization*)

Tujuan utama dari organisasi komersial adalah mengumpulkan keuntungan. Olahraga profesional pabrik alat-alat olahraga dan pengecernya adalah organisasi komersial. Organisasi yang memberikan servis pada

olahraga atau servis yang berkaitan dengan olahraga. Seperti misalnya perkumpulan golf, fitnes, klub bowling, juga beroperasi sebagai organisasi komersial.

E. Rangkuman

Pengorganisasian adalah salah satu fungsi organik dari administrasi dan manajemen. Pengorganisasian merupakan langkah pertama ke arah pelaksanaan rencana yang telah tersusun sebelumnya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa fungsi pengorganisasian sebagai fungsi organik administrasi.

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang mau bekerja sama untuk pencapaian tujuan bersama yang diikat dengan peraturan yang disepakati bersama dalam satu komando pimpinan melalui pemberdayaan seluruh sumber daya organisasi, berupa Sumber Daya Manusia (SDM), Sumber Daya Alam (SDA) dan sumber daya Modal/Uang.

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi yang dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan- hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggungjawab yang berbeda- beda dalam suatu organisasi.

F. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang di maksud dengan fungsi manajemen pengorganisasian dalam manajemen olahraga?
2. Jelaskan aspek-aspek penting yang ada dalam pengorganisasian?
3. Sebutkan dan jelaskan struktur serta tipe organisasi?
4. Jelaskan manfaat yang diperoleh dari pengorganisasian?
5. Bagaimana implementasi kegiatan organisasi?

BAB IV

FUNGSI PENGARAHAN (*DIRECTING*)

A. Pengertian Pengarahan

Menurut Usman, Husaini. (2008: 89) *actuating* (pengarahan) adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien, agar terwujudnya tujuan dari perusahaan, karyawan bahkan masyarakat. Dengan kata lain *actuating* adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan berpedoman pada perencanaan (*planning*) dan usaha pengorganisasian (*organizing*). *Actuating* merupakan fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai tingkat terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar. Memang diakui bahwa usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital, tetapi tidak akan ada output konkrit yang akan dihasilkan sampai kita mengimplementasi aktivitas-aktivitas yang diusahakan dan yang diorganisasikan.



Gambar 7. Fungsi Manajemen Pengarahan

Menurut Parks, Janet B., et al, Editor. (2008: 170) fungsi pergerakan (*actuating*) adalah pelaksanaan kerja, merupakan bagian penting dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Pelaksanaan merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dengan fungsi-fungsi manajemen. Pergerakan disini merupakan realisasi dari perencanaan dan juga pengorganisasian. Dalam pelaksanaan ini semua anggota organisasi bekerja sinkron dengan apa yang telah direncanakan guna mewujudkan hasil yang dituju. *Actuating* adalah suatu tindakan untuk mengupayakan setiap anggota kelompok agar bersedia bekerja sama dan secara ikhlas serta sinergi dalam menggapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian. Dalam definisi ini juga dijelaskan bahwa semua anggota dalam organisasi atau kelompok dapat bekerja sama sesuai dengan keputusan dalam perencanaan. Keseluruhan proses dimana terdapat pemberian

motivasi kerja, perintah, petunjuk dan nasihat kepada bawahan dengan keterampilan komunikasi sehingga dapat bekerja sungguh-sungguh untuk tercapainya tujuan dalam organisasi. Pergerakan merupakan inti dari manajemen yang digunakan dalam manajemen dan terdapat fungsi leading juga didalam *actuating*, dimana harus ada prinsip efisiensi dan komunikasi yang baik dalam menjalankan organisasi.

Fungsi *actuating* memberikan penekanan yang lebih pada aktivitas yang berkaitan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Oleh karena itu diperlukan tindakan penggerakan, pengarahan (*actuating*) atau usaha untuk menimbulkan action (tindakan). *Actuating* adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengarahkan, menggerakkan, membimbing, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha. Pengarahan ini dapat dilakukan secara persuasif (bujukan) dan instruksi. tergantung cara mana yang paling efektif. Pengarahan disebut efektif, jika dipersiapkan dan dikerjakan dengan baik serta benar oleh karyawan yang ditugasi untuk itu. mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dari pengertian di atas, pelaksanaan *actuating* tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan

melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *actuating* merupakan suatu kegiatan untuk menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi agar dapat bekerja untuk mencapai suatu tujuan yang sudah menjadi goal organisasi tersebut. *Actuating* merupakan salah satu fungsi manajemen yang dicetuskan oleh George R. Terry. Pada dasarnya banyak pendapat mengenai fungsi manajemen akan tetapi dapat dipahami bahwa fungsi Terry adalah yang paling sering digunakan dalam memahami fungsi manajemen.

Pada dasarnya penggerakan sangat erat kaitannya dengan unsur manusia yang ada dalam organisasi. Kegiatan organisasi akan sangat ditentukan oleh sejauh mana unsur manusia dapat mendayagunakan seluruh unsur-unsur lainnya (non manusiawi) serta mampu melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Unsur-unsur lain dalam organisasi seperti dana, sarana prasarana, alat, metode, waktu, dan informasi tidak akan berarti bagi organisasi ketika unsur manusiawi tidak memiliki semangat untuk memanfaatkannya secara efektif dan efisien. Dengan demikian, keberhasilan suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur manusiawi yang terlibat dalam organisasi itu sendiri.

Penggerakan merupakan aktualisasi dari perencanaan dan pengorganisasian secara kongkrit. Perencanaan dan pengorganisasian tidak akan mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya aktualisasi dalam bentuk kegiatan. Singkatnya *actuating* mencakup kegiatan yang dilakukan seorang yang ditetapkan manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang telah ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. Menggerakkan (*actuating*) berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat aktivitas-aktivitas manajemen. Arti penting sumber daya manusia bagi suatu perusahaan terletak pada kemampuan untuk bereaksi secara sukarela dan secara positif melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Penggerakan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Dengan pengarahan yang baik dari para atasan dan tujuan, visi dan misi yang jelas dari suatu manajer perusahaan dapat menimbulkan efek yang positif untuk perusahaan itu sendiri, antara lain *team work* yang baik dan dapat memunculkan *decision maker* yang bagus. Karena *decision maker* dan *teamwork* dalam suatu perusahaan adalah kunci kesuksesan suatu perusahaan untuk mencapai *goal* atau tujuan perusahaan seefektif dan seefisien mungkin.

Fungsi *actuating* lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan penggerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan non manusia pada pelaksanaan tugas. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

B. Fungsi Pengarahan dalam Olahraga

Fungsi *actuating* merupakan usaha untuk menciptakan kerjasama diantara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Fungsi *actuating* haruslah dimulai dari diri manager dengan menunjukkan kepada staf bahwa dia memiliki tekad untuk mencapai Fungsi *actuating* merupakan usaha untuk menciptakan kerjasama diantara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Fungsi *actuating* haruslah dimulai dari diri manager dengan menunjukkan kepada staf bahwa dia memiliki tekad untuk mencapai kemajuan dan peka terhadap lingkungannya. Ia harus memiliki kemampuan kerjasama, harus bersikap obyektif.

Berikut ini adalah beberapa elemen pengarahan dalam manajemen menurut Jaffe David (2001: 89) :

1. *Coordinating*

Koordinasi adalah fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer agar terdapat suatu komunikasi atau kesesuaian dari berbagai kepentingan dan perbedaan kepentingan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai .

2. *Motivating*

Memberi motivasi kepada karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen perusahaan, dengan memberikan fasilitas yang bagus dan gaji yang cukup maka kinerja para karyawan dalam perusahaan pun akan optimal.

3. *Communication*

Komunikasi antara para pimpinan dan karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan menjalin komunikasi yang baik maka akan menimbulkan suasana kerja yang kondusif di perusahaan dan akan menumbuhkan kerjasama (*teamwork*) yang baik dalam berbagai kegiatan perusahaan.

4. *Commanding*

Dalam memberi perintah pun seorang atasan tidak bisa seenaknya, tetapi harus memperhitungkan langkah - langkah dan resiko dari setiap langkah yang para atasan itu ambil karena setiap keputusan dan langkah akan memberi pengaruh bagi perusahaan.

Penggerakan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Dengan pengarahan yang baik dari para atasan dan tujuan, visi dan misi yang jelas dari suatu manajer perusahaan dapat menimbulkan efek yang positif untuk perusahaan itu sendiri, antara lain *team work* yang baik dan dapat memunculkan *decision maker* yang bagus. Karena *decision maker* dan *teamwork* dalam suatu perusahaan adalah kunci kesuksesan suatu perusahaan untuk mencapai goal atau tujuan perusahaan seefektif dan seefisien mungkin. Fungsi fundamental ketiga dari fungsi manajerial adalah menggerakan orang untuk melaksanakan aktifitas organisasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Menggerakan jelas membutuhkan adanya kematangan pribadi dan pemahaman terhadap karakter manusia yang memiliki kecenderungan berbeda dan dinamis, sehingga membutuhkan adanya sinkronisasi. Sehingga bisa dikatakan fungsi *actuating* jauh lebih rumit oleh karena harus berhadapan langsung sehingga fungsi *leadership* begitu kentara sekali dibutuhkan sekalipun semuanya melalui proses *planning* dan pengorganisasian terlebih dulu

Tujuan fungsi *actuating* (penggerakan) menurut Krotee, March L. & Bucher, Charles A. (2007: 79) adalah :

- a. Menciptakan kerjasama yang lebih efisien
- b. Mengembangkan kemampuan dan keterampilan staf
- c. Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan
- d. Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi dan prestasi kerja staf
- e. Membuat organisasi berkembang lebih dinamis.

C. Faktor yang mempengaruhi Pengarahan

Menurut Griffin, Ricky W. and Gregory Moorhead. (2014: 134) beberapa faktor yang mempengaruhi pengarahan adalah sebagai berikut

1. Faktor – faktor penghambat fungsi penggerakan
Kegagalan manajer dalam menumbuhkan motivasi stafnya, hal ini terjadi karena manajer kurang memahami hakekat perilaku dan hubungan antar manusia. Seperti konsep perilaku manusia yang dikemukakan oleh Maslow, dinegara berkembang yang menjadi prioritas adalah kebutuhan fisik, rasa aman, dan diterima oleh lingkungan sedangkan dinegara maju kebutuhan yang menonjol adalah aktualisasi diri dan *self esteem*. Perbedaan tersebut juga akan mempengaruhi etos kerja dan produktifitas kerja.

2. Faktor – faktor pendukung fungsi penggerakan
Faktor-faktor yang diperlukan dalam
penggerakan diantaranya :

a. Kepemimpinan (*Leadership*) Kepemimpinan
adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-
orang agar berusaha dengan ikhlas untuk
mencapai tujuan bersama. Seorang manajer
yang tidak memiliki kepemimpinan tidak akan
mampu untuk mempengaruhi bawahannya
untuk bekerja, sehingga manajer yang
demikian akan gagal dalam usahanya.

Sifat-sifat kepemimpinan menurut Harold
Koontz, diantaranya sebagai berikut :

- 1) Memiliki kecerdasan orang-orang yang
dipimpin
- 2) Mempunyai perhatian terhadap
kepentingan yang menyeluruh
- 3) Memiliki kelancaran dalam berbicara
- 4) Matang dalam berpikir dan emosi
- 5) Memiliki dorongan yang kuat dari
dalam untuk memimpin
- 6) Memahami/menghayati kepentingan
kerja sama.

b. Sikap dan Moril (*Attitude and Morale*) Sikap
ialah suatu cara memandang hidup, suatu
cara berpikir, berperasaan dan bertindak.
Oleh karena itu sikap manajer akan berbeda-
beda sesuai dengan pola hidupnya. Berberpa
sikap manajer diantaranya yaitu :

- 1) Sikap feodal (*feudal attitude*) Manajer yang mempunyai sikap cara berpikir, berperasaan dan bertindak sesuai dengan pola-pola kehidupan feodalisme, yaitu suka terikat oleh aturan-aturan tertentu yang telah teradat dan selalu ingin penghormatan yang serba lebih. Dengan demikian dalam masyarakat feodal dimana sikap anggota masyarakat sesuai dengan pola hidup feodalisme akan sukar lahir kepemimpinan demokratis dari para manajer, mengingat manajer tersebut hidup dari masyarakat feodal.
- 2) Sikap Kediktatoran (*Dictatorial attitude*). Manajer yang bersikap kediktatoran akan berpikir berperasaan dan bertindak sebagai dictator yang mempunyai kekuasaan mutlak, sehingga bawahan, pekerja akan menjadi sasaran daripada kekuasaannya.

c. Tata hubungan (*Communication*) Komunikasi membantu perencanaan managerial dilaksanakan dengan efektif, pengorganisasian managerial dilakukan dengan efektif, penggerakan managerial diikuti dengan efektif dan pengawasan diterapkan dengan efektif. Dalam melakukan komunikasi dalam manajemen ada beberapa macam diantaranya :

- 1) Komunikasi *intern*. yaitu komunikasi yang dilakukan dalam organisasi itu sendiri baik antara atasan dengan atasan atau bawahan dengan bawahan atau antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya.
- 2) Komunikasi *Ekstern*. yaitu komunikasi yang dilakukan keluar organisasi.
- 3) Komunikasi Horizontal. yaitu komunikasi yang dilakukan baik *intern* maupun *ekstern* antar jabatan yang sama.
- 4) Komunikasi Vertikal. yaitu komunikasi yang dilakukan dalam intern organisasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya dalam suasana formil. Perangsang (*Incentive*) Insentif ialah sesuatu yang menyebabkan atau menimbulkan seseorang bertindak.

d. Supervisi (*Supervision*) dalam bahasa Indonesia disebut juga dengan pengawasan, sehingga suka timbul kekacauan pengertian dengan kata pengawasan sebagai terjemah dari kata control. Menurut Terry Supervisi ialah kegiatan pengurusan dalam tingkatan organisasi dimana anggota manajemen dan bukan anggota manajemen saling berhubungan secara langsung. Dengan demikian tugas supervisor cukup berat karena ia harus dapat menemukan kesalahankesalahan dan memperbaikinya, serta memberi petunjuk untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dan memberi nasehat-

nasehat kepada pegawai yang mengalami kesulitan.

D. Cara Mengaplikasikan *Actuating* (Pengarahan)

Pada umumnya, pimpinan menginginkan pengarahan kepada bawahan dengan maksud agar mereka bersedia bekerja dengan sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip di muka. Adapun cara-ara pengarahan yang dilakukan dapat berupa: Orientasi merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu agar supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik. Biasanya, orientasi ini diberikan kepada pegawai baru dengan tujuan untuk mengadakan pengenalan dan memberikan penerian atas berbagai masalah yang dihadapinya. Pegawai lama yang pernah menjalani masa orientasi tidak selalu ingat atau paham tentang masalah- masalah yang pernah dihadapinya. sebab-sebab lain yang membuat mereka kurang mengerti lagi. Dengan demikian orientasi ini perlu diberikan kepada pegawai-pegawai lama agar mereka tetap memahami akan peranannya.

Perintah merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang-orang yang berada dibawahnya untuk melakukan atau mengulang suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu. Jadi, perintah itu berasal dari atasan, dan ditunjukan kepada para bawahan atau dapat dikatakan bahwa arus perintah ini mengalir dari atas ke bawah. Perintah tidak dapat diberikan kepada orang lain yang memiliki kedudukan sejajar atau

orang lain yang berada di bagian lain. Adapun menurut Girbinov, Vassil (2008:76) perintah yang dapat berupa :

1. Perintah umum dan khusus

Penggunaan perintah ini sangat bergantung pada preferensi manajer, kemampuan untuk meramalkan keadaan serta tanggapan yang diberikan oleh bawahan. Perintah umum memiliki sifat yang luas, serta perintah khusus bersifat lebih mendetail.

2. Perintah lisan dan tertulis

Kemampuan bawahan untuk menerima perintah sangat mempengaruhi apakah perintah harus diberikan secara tertulis atau lisan saja. Perintah tertulis memberikan kemungkinan waktu yang lebih lama untuk memahaminya, sehingga dapat menghindari adanya salah tafsir. Sebaliknya, perintah lisan akan lebih cepat diberikan walaupun mengandung resiko lebih besar. Biasanya perintah lisan ini hanya diberikan untuk tugas-tugas yang relatif mudah.

3. Perintah formal dan informal

Perintah formal merupakan perintah yang diberikan kepada bawahan sesuai dengan tugas/aktivitas yang telah ditetapkan dalam organisasi. Sedangkan perintah informal lebih banyak mengandung saran atau dapat pula berupa bujukan dan ajakan. Perintah formal yang banyak dipakai di bidang militer bersifat kurang fleksibel dibandingkan dengan perintah informal.

E. Rangkuman

Actuating (pengarahan) adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien, agar terwujudnya tujuan dari perusahaan, karyawan bahkan masyarakat. Dengan kata lain *actuating* adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan berpedoman pada perencanaan (*planning*) dan usaha pengorganisasian (*organizing*).

Fungsi *actuating* merupakan usaha untuk menciptakan kerjasama diantara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Fungsi *actuating* haruslah dimulai dari diri manager dengan menunjukkan kepada staf bahwa dia memiliki tekad untuk mencapai Fungsi *Actuating* merupakan usaha untuk menciptakan kerjasama diantara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Faktor yang mempengaruhi Pengarahan adalah kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar berusaha dengan ikhlas untuk mencapai tujuan Bersama. Sikap dan Moril (*Attitude and Morale*) Sikap ialah suatu cara memandang hidup, suatu cara berpikir, berperasaan dan bertindak. Tata hubungan (*Communication*) Komunikasi membantu perencanaan managerial dilaksanakan dengan efektif, pengorganisasian.

Komunikasi Vertikal. yaitu komunikasi yang dilakukan dalam intern organisasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya dalam suasana formil.

Pada umumnya, pimpinan menginginkan pengarahan kepada bawahan dengan maksud agar mereka bersedia bekerja dengan sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip di muka. Adapun cara-cara pengarahan yang dilakukan dapat berupa: Orientasi merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu agar supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik. Biasanya, orientasi ini diberikan kepada pegawai baru dengan tujuan untuk mengadakan pengenalan dan memberikan penerian atas berbagai masalah yang dihadapinya.

F. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang di maksud dengan fungsi manajemen pengarahan dalam manajemen olahraga?
2. Jelaskan aspek-aspek penting yang ada dalam pengarahan ?
3. Sebutkan dan jelaskan struktur serta tipe pengarahan ?
4. Jelaskan manfaat yang diperoleh dari pengarahan ?
5. Bagaimana implementasi kegiatan pengarahan?

BAB V

FUNGSI CONTROLLING

A. Pengertian Fungsi Controlling

Pengawasan, *controlling* atau, sering juga disebut pengendalian adalah satu diantara beberapa fungsi manajemen berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan tujuan yang telah digariskan semula. Bila ditinjau dari proses, maka proses itu adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan bisa berjalan sesuai target yang diharapkan. Pengawasan merupakan tindakan seorang manajer untuk menilai dan mengendalikan jalan suatu kegiatan yang mengarah demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Ada banyak pengertian fungsi controlling menurut beberapa pakar, di antaranya: Pada tahun 1916, Henri Fayol merumuskan salah satu definisi pertama kontrol karena berkaitan dengan manajemen. Adalah pengendalian suatu usaha terdiri dari melihat bahwa segala sesuatu yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah diadopsi, perintah yang telah diberikan, dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. *Controlling* sangat penting untuk mengetahui

kesalahan agar mereka dapat diperbaiki dan dicegah dari berulang.

Controlling atau pengawasan dan pengendalian menurut Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012:112) adalah proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi. *Controlling* atau pengawasan adalah fungsi manajemen dimana peran dari personal yang sudah memiliki tugas, wewenang dan menjalankan pelaksanaannya perlu dilakukan pengawasan agar supaya berjalan sesuai dengan tujuan, visi dan misi perusahaan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi.



Gambar 8. Fungsi Manajemen Pengawasan

Menurut Hellriegel, Don & John W. Slocum, Jr. (2011: 119) pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana. Menurut Harold Koontz, pengendalian adalah pengukuran dan koreksi kinerja dalam rangka untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan perusahaan dan rencana yang dirancang untuk mencapainya tercapai. Dari pengertian diatas dapat dinyatakan ada hubungan Antara *controlling* dan perencanaan. Perencanaan (*planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Menurut Certo, Samuel C. dan S. Trevis Certo. (2012: 104) empat elemen dasar dalam sistem kontrol yang diantaranya: Karakteristik atau kondisi yang akan dikontrol, Sensor, Komparator, Aktivator. Keempat elemen dasar tersebut terjadi dalam urutan yang sama dan menjaga hubungan yang konsisten satu sama lain dalam setiap sistem.

1. Karakteristik atau kondisi dari sistem operasi yang akan diukur. Karakteristik dapat berupa output dari sistem dalam tahap pemrosesan atau mungkin suatu kondisi yang merupakan hasil dari sistem. Sebagai contoh dalam sistem sekolah dasar para jam kerja guru atau keunggulan pengetahuan yang ditunjukkan oleh siswa pada ujian nasional adalah contoh karakteristik yang dapat dipilih untuk pengukuran atau kontrol.

2. Sensor, merupakan sarana untuk mengukur karakteristik atau kondisi. Sebagai contoh dalam sistem kontrol pengukuran kualitas dapat diandaikan oleh inspeksi visual dari produk.
3. Komparator, menentukan kebutuhan koreksi dengan membandingkan apa yang terjadi dengan apa yang telah direncanakan. Beberapa penyimpangan dari rencana adalah biasa dan diharapkan, tetapi ketika berada di luar variasi yang dapat diterima tindakan korektif diperlukan. Ini melibatkan semacam tindakan pencegahan yang menunjukkan bahwa kontrol yang baik sedang dicapai.
4. Aktivator, adalah tindakan korektif diambil untuk mengembalikan sistem ke *output* yang diharapkan. Contohnya adalah seorang karyawan diarahkan ulang untuk bagian-bagian yang gagal lulus pemeriksaan mutu atau kepala sekolah yang memutuskan untuk membeli buku-buku tambahan untuk meningkatkan kualitas siswa. Selama rencana dilakukan dalam batas-batas yang diijinkan tindakan korektif tidak diperlukan.

Kegiatan dalam Fungsi Pengawasan dan Pengendalian
:

1. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
2. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan

3. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

Pengendalian merupakan tahap yang menentukan dari proses manajemen. Oleh sebab itu, kemampuan untuk melakukan pengendalian merupakan salah satu fungsi dan peran manajer yang sangat penting. Pengendalian diartikan sebagai proses pemantauan aktivitas untuk menjamin bahwa standar dapat terlaksana sebagaimana yang direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti. Standar merupakan pedoman atau tolak banding yang ditetapkan sebagai dasar untuk pengukuran kapasitas, kuantitas, isi, nilai, biaya, kualitas, dan kinerja. Secara kualitatif maupun kuantitatif, standar merupakan pernyataan mengenai hasil yang diharapkan tepat, eksplisit, dan formal.

B. Langkah-Langkah Pengendalian Dalam Olahraga

Terdapat empat langkah utama dalam pengendalian organisasi menurut Bucher, Charles A., and Krote, march L. (2002: 156) yaitu menetapkan standar, mengukur kinerja, membandingkan kinerja nyata dengan standar yang ditentukan dan mengambil tindakan koreksi (perbaikan) jika terjadi penyimpangan. Berikut ini adalah pembahasan singkat mengenai empat langkah dalam proses pengendalian organisasi.

1. Menetapkan standar (*Establishing Standards*)

Yang dimaksud dengan Standar disini adalah sasaran atau target yang harus dicapai dalam menjalankan fungsi manajemen. Standar ini akan digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari suatu unit kerja, departemen ataupun organisasi secara keseluruhan. Standar dapat juga disebut sebagai kriteria untuk menilai kinerja organisasi atau unit kerja dari organisasi tersebut.

Pada umumnya, standar dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu *Tangible dan Intangible*.

- a. *Tangible* (terukur atau nyata) adalah standar yang dapat diukur dan nyata. Biasanya disebut juga dengan Standar yang terukur (*Measurable Standards*). Standar Terukur yang ditentukan oleh Manajemen dapat berupa Standar waktu yang harus dicapai (*time*), standar biaya (*cost*), standar penjualan (*sales*), standar pangsa pasar (*market share*), standar produktivitas (*productivity*) hingga laba yang harus dicapai (*profit*).
- b. *Intangible* (Tidak Terukur atau tidak berwujud) adalah standar yang tidak dapat diukur secara moneter ataupun angka. Standar Intangible ini lebih sulit diukur jika dibandingkan dengan standar tangible. Contohnya Standar Intangible seperti sikap dan tingkah laku seorang karyawan, penyimpangan pekerjaan seorang karyawan, kreativitas karyawan ataupun kesetiaan pelanggan.

2. Mengukur Kinerja (*Performance Measurement*) langkah kedua dalam fungsi Pengendalian Manajemen adalah mengukur kinerja. Manajemen akan dapat lebih mudah mengukur kinerja apabila unit/satuan ataupun kriteria kinerja telah ditentukan sebelumnya. Pada dasarnya, Pengukuran kinerja harus berada pada unit atau satuan yang sama dengan kriteria yang telah ditentukan. Unit/satuan atau tolak ukur harus terdefinisi dengan baik dan seragam sepanjang proses pengukuran atau penilaian ini. Misalnya, jika kita menentukan standar produktivitas adalah dalam bentuk satuan persentasi (%), kita harus tetap menggunakan persentasi (%) untuk mengukurnya dan tidak boleh menggunakan satuan lain seperti biaya (Rupiah) untuk mengukurnya.
3. Membandingkan kinerja aktual dengan Standar yang ditentukan (*Comparison of actual and standard performance*) membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditentukan merupakan langkah yang sangat penting. Langkah penetapan standar dan langkah pengukuran kinerja pada dasarnya adalah langkah persiapan, sedangkan langkah perbandingan ini merupakan langkah aktif yang harus dikerjakan oleh manajemen. Penyimpangan dapat didefinisikan sebagai kesenjangan antara kinerja aktual dengan target atau standar yang ditetapkan. Seorang Manajer harus mengetahui dua hal dalam langkah ini, yaitu bentuk penyimpangan yang terjadi dan

penyebab terjadinya penyimpangan. Manajer juga harus mengetahui dan membedakan yang mana merupakan penyimpangan minor (kecil) yang dapat diabaikan terlebih dahulu dan yang mana merupakan penyimpangan utama yang harus segera mengambil tindakan yang serius. Sebagai contoh, jika biaya alat-alat tulis terjadi kenaikan dari target 5% menjadi aktual 8% maka penyimpangan tersebut dapat dikategorikan sebagai penyimpangan minor (kecil). Namun disisi lain, jika tingkat cacat produksi bulanan meningkatkan terus menerus maka dapat dikategorikan sebagai penyimpangan besar yang harus segera diambil tindakan perbaikannya. Setelah mengetahui penyimpangan yang terjadi, seorang manajer harus segera mencari penyebab terjadinya penyimpangan tersebut.

4. Mengambil tindakan koreksi/perbaikan (*Taking Corrective Action*) begitu penyimpangan dan penyebab penyimpangan diketahui, tahap selanjutnya adalah mengambil tindakan perbaikan. Jika penyimpangan yang terjadi merupakan penyimpangan kecil yang masih dapat diterima maka tidak perlu melakukan tindakan korektif. Namun jika penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan besar yang telah melampaui batas yang dapat diterima maka harus segera mengambil tindakan perbaikan dan mengambil tindakan pencegahan supaya tidak terjadi lagi dikemudian hari.

C. Prinsip-Prinsip Pengendalian Dalam Olahraga

Menurut Daft, Richard L. dan Dorothy Marcic. (2009: 100) prinsip pengawasan efektif dapat membantu usaha-usaha manajer dalam mengatur pekerjaan yang direncanakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana. Secara umum, prinsip pengendalian adalah sebagai berikut :

1. Fungsi pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan harus dimengerti oleh karyawan dan hasilnya mudah diukur.
2. Fungsi pengendalian harus dipahami pimpinan sebagai suatu kegiatan yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
3. Standar unjuk kerja harus dijelaskan kepada seluruh karyawan karena kinerja karyawan akan terus dinilai oleh pimpinan sebagai pertimbangan untuk memberikan *reward* kepada mereka yang dianggap mampu bekerja.

Pengertian pengendalian menurut istilah adalah proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk diperbaiki dan mencegah terulangnya kembali kesalahan itu, begitu pula mencegah sebagai pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian atau pengawasan yang dilakukan sering disalah artikan untuk sekedar mencari-cari kesalahan orang lain. Padahal sesungguhnya pengendalian atau pengawasan ialah tugas untuk mencocokkan program

yang telah digariskan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

D. Proses Pengendalian

Menurut Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012: 58) pengendalian manajemen adalah proses yang digunakan untuk menjamin bahwa aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Proses pengendalian adalah mengukur kemajuan kegiatan berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dalam rangka tujuan organisasi, kemudian dievaluasi dan dicari alternatif solusi dalam rangka penyelesaian masalah dalam pelaksanaannya.

Ada 4 (empat) langkah dalam proses pengendalian menurut Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012: 70), yaitu

- a. Langkah 1 : menetapkan standar kinerja, target sebagai dasar untuk evaluasi kinerja. Pada tahap ini, manajer memutuskan standar kinerja dan target di masa mendatang yang akan dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan atau bagian/unit dari organisasi. Standar kinerja yang dibuat akan mengukur efisiensi, kualitas, responsiveness terhadap pelanggan dan inovasi. Sebagai contoh, jika manajer memutuskan untuk menerapkan strategi biaya rendah (*low cost strategy*), maka yang diperlukan adalah mengukur efisiensi pada semua tingkatan dalam organisasi. Standar juga harus jelas, spesifik, dan terukur,

sehingga persepsi semua orang sama, disamping dapat memberikan arahan yang jelas, motivasi, juga mengurangi konflik karena miss intepretasi. Adanya standar penilaian, maka dapat diperkirakan hasilnya sebelum selesai, dengan demikian dapat diantisipasi sebelumnya. Aspek-aspek yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian:

- (1) Besaran-besaran input, misalnya bahan baku, biaya yang telah digunakan.
 - (2) Hasil yang telah dicapai sementara, sehingga dapat memprediksi hasil akhirnya.
 - (3) Symptom, gejala-gejala timbul selama proses berjalan, misalnya gejala-gejala proses yang tidak produktif.
 - (4) Perubahan pada kondisi yang diasumsikan, misalnya terjadi perubahan harga, kebijakan pemerintah, perusahaan.
- Standar ini juga harus memiliki 2 (dua) fungsi, yaitu :
- a) Memberikan motivasi kepada orang/kelompok, dengan demikian harus realistik dan menantang.
 - b) Tolok ukur untuk membandingkan.

- b. Langkah 2 : mengukur kinerja nyata (*actual*). Langkah selanjutnya adalah mengukur kinerja yang sebenarnya yaitu: (1) keluaran nyata sebagai hasil dari perilaku para anggota yang disebut pengendalian keluaran (*output control*) dan (2) perilaku juga akan dinilai.

- c. Langkah 3 : membandingkan kinerja nyata dengan standar kinerja yang ditetapkan. Manajer mengevaluasi kinerja yang sebenarnya untuk melihat seberapa menyimpang dari standar yang ditetapkan. Apabila kinerja lebih tinggi dari standar, maka manajer mungkin memutuskan bahwa standar terlalu rendah dan akan menaikkan dalam periode berikutnya sehingga memberikan tantangan bagi para bawahannya. Akan tetapi, jika kinerja lebih rendah dari standar yang ditetapkan, maka manajer harus memutuskan apakah akan melakukan tindakan korektif. Tindakan perbaikan mudah dilakukan apabila penurunan kinerja diketahui penyebabnya dan bisa dikenali.
- d. Langkah 4 : mengevaluasi hasil dan melakukan Tindakan koreksi jika standar tidak tercapai. Langkah terakhir dalam proses pengendalian adalah mengevaluasi hasil. Apakah kinerja telah dipenuhi atau tidak, dimana manajer banyak belajar pada tahap ini. Jika manajer memutuskan bahwa kinerja tidak bisa diterima, maka mereka harus berusaha memecahkan masalah tersebut. Kadangkala, masalah kinerja timbul karena standar yang ditetapkan terlalu tinggi. Misalnya, target perolehan members sangat tinggi sehingga sulit tercapai. Dalam hal, menetapkan standar harus yang lebih realistis

sehingga akan mengurangi kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan.

E. Rangkuman

Controlling atau pengawasan dan pengendalian adalah proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi. *Controlling* atau pengawasan adalah fungsi manajemen dimana peran dari personal yang sudah memiliki tugas, wewenang dan menjalankan pelaksanaannya.

Langkah-langkah pengendalian dalam olahraga terdapat empat langkah utama dalam pengendalian organisasi yaitu menetapkan standar, mengukur kinerja, membandingkan kinerja nyata dengan standar yang ditentukan dan mengambil tindakan koreksi (perbaikan) jika terjadi penyimpangan.

Secara umum, prinsip pengendalian adalah sebagai berikut fungsi pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan harus dimengerti oleh karyawan dan hasilnya mudah diukur. Fungsi pengendalian harus dipahami pimpinan sebagai suatu kegiatan yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Standar unjuk kerja harus dijelaskan kepada seluruh karyawan karena kinerja karyawan akan terus dinilai oleh pimpinan sebagai pertimbangan untuk memberikan reward kepada mereka yang dianggap mampu bekerja.

Proses pengendalian adalah mengukur kemajuan kegiatan berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dalam rangka tujuan organisasi, kemudian dievaluasi dan dicari alternatif solusi dalam rangka penyelesaian masalah dalam pelaksanaannya.

F. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang di maksud dengan fungsi manajemen controlling dalam manajemen olahraga?
2. Jelaskan aspek-aspek penting yang ada dalam controlling?
4. Sebutkan dan jelaskan Langkah-langkah controlling?
5. Sebutkan dan Jelaskan prinsip-prinsip controlling dalam manajemen olahraga?
6. Bagaimana implementasi proses pengendalian dalam manajemen olahraga?

BAB VI

MANAJEMEN SUMBER DAYA KEOLAHRAGAAN

A. Fungsi Manajemen Sumber Daya Keolahragaan

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



Gambar 9. Manajemen sumber daya manusia

Pada era globalisasi sekarang ini sumber daya manusia dalam administrasi publik semakin penting meskipun teknologi banyak menggantikan fungsi-fungsi pekerjaan manusia. Dalam administrasi publik teknologi hanya pendukung untuk memperlancar dan mempercepat pelaksanaan pekerjaan manusia. Sebaliknya, dalam administrasi bisnis banyak pekerjaan manusia yang digantikan oleh mesin. Administrasi publik memiliki nilai dan tujuan yang berbeda dengan administrasi bisnis sehingga penentuan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam kedua jenis administrasi tersebut berbeda pula. Administrasi publik memiliki kompleksitas nilai, hal ini disebabkan oleh banyaknya pemangku kepentingan dalam organisasi publik dan

semua pemangku kepentingan tersebut ingin mendapatkan layanan yang memuaskan dari administrasi publik tersebut.

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

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

besar, departemen personal atau departemen sumber daya manusia secara tersendiri dan terpisah dapat terjadi.

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

Sumber daya keolahragaan dapat dikelompokkan ke dalam: (1) pelaku olahraga, menunjuk pada orang dan/ atau sekelompok orang yang terlibat secara langsung dalam kegiatan olahraga; (2) pembina olahraga, menunjuk pada orang yang memiliki minat dan pengeahuan, kepemimpinan, kemampuan manajerial dan/atau pendanaan yang didedikasikan untuk kepentingan pembinaan dan bangan olahraga; (3) tenaga keolahragaan, menunjuk pada setiap orang yang memiliki kualifikasi dan sertifikasi kompetensi dalam bidang olahraga; dan (4) olahragawan (PP 16 Tahun 2007, Bab 1 pasal 1. Sumber daya keolahragaan menunjukkan bahwa unsur manusia dalam sistem pembinaan dan pengembangan olahraga

bersifat multikompleks. Hal ini juga akan berdampak pada bentuk dan tata cara pengelolaan, dalam *manage* sumber daya yang terkait dengan aplikasi fungsi-fungsi manajemen pembangunan secara umum.

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia Olahraga

Pengembangan sumber daya manusia olahraga telah diformulasikan secara kuat dalam tujuan pendidikan tinggi. Dalam Undang-undang dasar no 11 tahun 2022, bahwa tujuan pendidikan tinggi adalah: (1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengem- bangkan dan/ atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan/ atau kesenian, (2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/ atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

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

Tujuan pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk meubah sumber daya manusia yang potensial menjadi tenaga kerja yang produktif. Kegiatan keolahragaan menurut Undang-undang Sistem Keolahragaan pasal 17 tahun 2022 tidak hanya menyangkut pendidikan olahraga, tetapi juga olahraga rekreasi dan olahraga prestasi. Pendidikan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia.

C. Komponen dari Proses Manajemen Strategik

Proses manajemen strategik menurut Schermerhorn Jr, John R etc. (2010: 110) mempunyai dua fase yang jelas dan memiliki saling ketergantungan, yaitu:

1) Perumusan Strategik

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

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

1) Komponen pertama adalah misi organisasi.

Misi adalah pernyataan alasan adanya organisasi. Ini biasanya mengkhususkan pada pelayanan pelanggan, kebutuhan

memuaskan nilai yang diterima pelanggan dan teknologi yang digunakan.

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

2) Pelaksanaan Strategik

Organisasi menindaklanjuti melalui strategi yang dipilih. Pelaksanaan strategik ini terdiri atas pembuatan struktur organisasi, pengalokasian sumber daya, meyakinkan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang terampil di tempat kerjanya, dan mengembangkan sistem hadiah yang menggabungkan perilaku karyawan dengan tujuan strategik organisasi. Dasar pemikiran strategi pelaksanaan ialah bahwa suatu organisasi mempunyai bentuk struktur yang bermacam-macam. Lima variabel penting menentukan kesuksesan dalam pelaksanaan strategi, yaitu: Struktur organisasi, Rancangan tugas, Pemilihan, pelatihan, dan pengembangan

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

D. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sebagai rangkaian aktivitas mengikuti sebuah alur yang merentang mulai dari proses perencanaan samapai dengan proses hubungan ketenagakerjaan. Secara garis besar aktivitas manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi tiga menurut Noe, Reymond A., et al (2008; 89) yaitu:

1. *Preparation and selection*, terdiri dari:

a. *Job Anallysis and Design*

Proses job analysis and design adalah akan menghasilkan *output* berupa deskripsi pekerjaan yaitu sebuah deskripsi suatu jabatan tertulis yang menjelaskan tugas-tugas, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain terkait suatu jabatan tertentu di dalam organisasi

b. *Human Resource Planning*

Proses perencanaan ini sangat penting *supaya* organisasi bisa dengan tepat memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, tidak kekurangan juga tidak berlebihan. Selain itu, proses perencanaan ini juga bertujuan untuk mengetahui jenis orang seperti apakah yang dibutuhkan organisasi, sehingga proses

perencanaan ini bukan hanya proses perencanaan kuantitatif berkaitan dengan jumlah pekerja, tetapi juga proses perencanaan kualitatif yang berhubungan dengan jenis talent yang dibutuhkan organisasi.

c. *Recruitment*

Rekrutmen adalah proses menarik, mengundang, dan menemukan orang-orang yang dianggap memenuhi kualifikasi untuk menduduki jabatan tertentu di dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen sering disebut sebagai proses *pool of talent*, yaitu proses ketika organisasi mencoba mengumpulkan kandidat-kandidat terbaik yang menduduki jabatan/posisi tertentu

d. *Selection*

Seleksi adalah proses pemilihan kandidat terbaik yang telah dikumpulkan dalam proses rekrutmen. Proses seleksi melibatkan beberapa aktivitas yang bertujuan untuk menyaring dan menentukan kandidat manakah yang akan dipekerjakan. Beberapa aktivitas yang umumnya digunakan untuk menyaring dan memilih kandidat adalah tes dan wawancara.

2. *Development and evaluation*, terdiri dari:

a. *Orientation, Placement, and Separation*

Orientasi bertujuan untuk memperkenalkan nilai-nilai, norma-norma, dan kebiasaan-kebiasaan organisasi sehingga ia mampu

beradaptasi dan berkinerja dengan baik tanpa menemui hambatan. Penempatan adalah proses penentuan posisi seseorang didalam organisasi. Sedangkan separation adalah suatu kondisi ketika pekerja meninggalkan organisasi, bisa disebabkan karena pensiun, pemutusan hubungan kerja, atau pindah kerja.

b. *Training and Development*

Pelatihan dan pengembangan dibedakan dalam horizon waktunya. Apabila pelatihan bertujuan untuk membantu pekerja melaksanakan tugasnya saat ini (*now*) sedangkan pengembangan membantu pekerja agar mampu melaksanakan tugas yang mungkin akan diembannya (*future*).

c. *Career Planing*

Perencanaan karir adalah proses ketika seseorang memilih *goal* kariernya dan strategi yang akan ditempuhnya untuk mencapai *goal* tersebut.

d. *Performance Appraisal*

Penilaian kinerja adalah sebuah proses ketika organisasi mengevaluasi kinerja seorang individu di dalam organisasi.

3. *Compentation and protection*, terdiri dari:

a. *Wages and Salaries*

Upah (*wage*) atau gaji (*salary*) merupakan imbal balik yang diterima oleh individu sebagai balas jasa atau kontribusinya

terhadap organisasi. Dalam penentuan upah atau gaji ini harus memenuhi dua syarat yaitu internal *equity* dan external *equity*.

b. *Incentive and Gainsharing*

Insentif adalah bentuk *reward* yang diberikan organisasi kepada pekerja berkaitan dengan kinerja yang diberikan oleh pekerja tersebut. Sedangkan *gainsharing* berhubungan peningkatan kinerja organisasi (*gain*) yang dibarengi dengan pendistribusian (*sharing*) benefit bagi para karyawan.

c. *Benefits and Services*

Benefit and service adalah kompensasi yang tidak berbentuk kas sehingga sering disebut sebagai *indirect compensation*. Salah satu contohnya adalah asuransi.

d. *Security, Safety, and Health*

Ketika bekerja, pekerja harus dilindungi jiwa dan raganya. Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) serta keamanan pekerja adalah hal yang paling penting diperhatikan. Apabila pekerja merasa terlindungi tentu ia akan berkinerja dengan baik, selain itu juga mengurangi resiko organisasi untuk mengeluarkan biaya yang banyak untuk menanggung biaya kecelakaan kerja serta terhindar dari resiko hukum karena penuntutan dan ketidakpatuhan terhadap standar keamanan kerja.

e. *Employe relation*

Adalah hubungan yang melibatkan tiga pihak yang berkepentingan dalam proses kerja yaitu pekerja itu sendiri, organisasi/perusahaan, dan pemerintah.

E. Rangkuman

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

Pengembangan sumber daya manusia olahraga telah diformulasikan secara kuat dalam tujuan pendidikan tinggi. Dalam Himpunan Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia bidang pendidikan, bahwa tujuan pendidikan tinggi adalah: (1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengem- bangkan dan/ atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan/ atau kesenian, (2) mengembangkan dan menyebarkan ilmu

pengetahuan, teknologi dan/ atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Komponen dari Proses Manajemen Strategik Proses manajemen strategik mempunyai dua fase yang jelas dan memiliki saling ketergantungan, yaitu: Perumusan Strategik Kelompok perencanaan strategis menentukan suatu arah strategik dengan mendefinisikan misi dan tujuan perusahaan, kesempatan dan ancaman eksternal, serta kekuatan dan kelemahan internal. Kemudian mengumpulkan berbagai alternatif strategik dan membandingkan kemampuan alternatif guna mencapai misi perusahaan. Pelaksanaan strategik ini terdiri atas pembuatan struktur organisasi, pengalokasian sumber daya, meyakinkan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang terampil di tempat kerjanya, dan mengembangkan sistem hadiah yang menggabungkan perilaku karyawan dengan tujuan strategik organisasi.

F. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang di maksud dengan fungsi manajemen sumberdaya manusia keolahragaan?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengembangan sumberdaya manusia keolahragaan?
4. Sebutkan dan jelaskan komponen dalam proses manajemen strategik?

5. Jelaskan apa saja yang terlibat dalam aktivitas fisik sumberdaya manusia?
6. Bagaimana implementasi fungsi manajemen sumberdaya manusia keolahragaan?

BAB VII

MANAJEMEN FASILITAS OLAHRAGA

A. Pengertian Manajemen Fasilitas Olahraga

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



Gambar 10. Manajemen Fasilitas Olahraga

Manajemen Fasilitas adalah suatu proses kegiatan yang direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dan dikendalikan terhadap benda-benda pendidikan secara tepat guna dan berdaya guna sehingga selalu siap pakai dalam proses pembelajaran. Secara kronologis maka kegiatan dalam manajemen fasilitas meliputi kegiatan-kegiatan: pengadaan, penyimpanan, penggunaan, pengaturan, penyaluran, inventarisasi, pemeliharaan, rehabilitasi, dan penghapusan.

Manajemen fasilitas adalah proses menata fasilitas secara keseluruhan, sehingga dapat dihindari adanya pemborosan, ditingkatkannya efisien penggunaan barang dan pengawasan fasilitas. Manajemen fasilitas merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu, terhadap benda-benda pendidikan agar senantiasa siap pakai (*ready for use*), efektif dan efisien guna membantu tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Proses pengelolaan fasilitas secara kronologis terdiri dari kegiatan perencanaan, pengadaan, penyimpanan, penyaluran, pemeliharaan, dan penghapusan. Menurut Krotee, March L. & Bucher, Charles A. (2007: 98) pengelolaan fasilitas bertujuan untuk (1) mengupayakan pengadaan sarana prasarana melalui sistem perencanaan secara hati-hati dan seksama; (2) mengupayakan pemakaian sarana pra sarana secara tepat dan efisien; (3) mengupayakan pemeliharaan

sarana pra sarana agar siap pakai apabila diperlukan; (4) membantu personil dalam memberi layanan secara profesional dalam bidang sarana pra sarana; (5) dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja personil.

B. Pengertian Dan Jenis-Jenis Fasilitas

Fasilitas adalah segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan suatu usaha. Sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan suatu usaha tersebut biasanya berupa benda-benda atau uang. Fasilitas dapat dibedakan menjadi dua menurut Bucher, Charles A., and Krote, march L. (2002: 67) yaitu fasilitas fisik dan fasilitas uang.

1. Fasilitas fisik adalah segala sesuatu yang berupa benda atau yang dapat dibedakan, yang mempunyai peranan dapat memudahkan dan melancarkan suatu usaha. Fasilitas fisik dapat disebut juga dengan fasilitas materiil. Karena fasilitas ini dapat memberi kemudahan dan kelancaran bagi suatu usaha dan biasanya diperlukan sebelum suatu kegiatan berlangsung maka dapat pula disebut sebagai sarana materiil. Apabila dikaitkan dengan pendidikan maka fasilitas materiil meliputi: perabot ruang kelas, perabot kantor TU, perabot laboratorium, perpustakaan dan ruang praktek, alat pelajaran, media pendidikan, dan lain-lain.
2. Fasilitas uang adalah segala sesuatu yang dapat memberi kemudahan suatu kegiatan sebagai akibat dari "nilai uang." Fasilitas uang akan dibicarakan dalam bab tersendiri yaitu

manajemen keuangan atau manajemen sumber dana.

Sarana adalah segala fasilitas yang diperlukan dalam suatu kegiatan/aktivitas untuk mencapai suatu tujuan, yang dapat meliputi barang yang bergerak maupun barang tidak bergerak. Barang bergerak adalah barang yang dapat dipindah tempatkan. Barang bergerak dibedakan menjadi barang habis pakai dan tidak habis pakai. Barang habis pakai adalah barang yang susut volumenya apabila digunakan, dan barang tidak habis pakai adalah barang yang tidak susut volumenya apabila dipergunakan, sedang barang tidak bergerak adalah barang yang tidak dapat dipindah tempatkan.

Macam-Macam Fasilitas Olahraga menurut Parks, Janet B., et al, (2008:90) fasilitas olahraga dapat dibagikan dalam macam/ tipe, seperti:

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

olahraga saja, tetapi juga menyediakan ruangan untuk para penonton.



Gambar 11. Fasilitas Olahraga

C. Prinsip-Prinsip Manajemen Fasilitas

Menurut Effendi, Usman. (2014: 49) adalah

- a. Prinsip Pencapaian Tujuan : berhasil bilamana fasilitas selalu siap pakai setiap saat bila akan digunakan.
- b. Prinsip efisiensi : kegiatan pengadaan fasilitas dengan perencanaan, disertai dengan juknis penggunaan dan pemeliharaan.
- c. Prinsip administratif : pengelolaan fasilitas memperhatikan UndangUndang (UU), peraturan, instruksi dan pedoman yang berlaku.
- d. Prinsip kejelasan tanggungjawab perlu kejelasan tugas dan tanggungjawab personil.

- e. Prinsip kekohesifan manajemen fasilitas hendaknya dapat terealisasi dalam bentuk proses kerja yang kompak dan baik

D. Proses Manajemen Fasilitas

Proses manajemen fasilitas adalah kegiatan menyediakan semua keperluan barang/benda/jasa bagi keperluan pelaksanaan tugas. Sebelum kegiatan pengadaan dilakukan, terlebih dahulu dilakukan kegiatan perencanaan dan prakualifikasi fasilitas olahraga. Menurut Girbinov, Vassil (2008: 99) proses manajemen fasilitas meliputi perencanaan fasilitas, jenis pengadaan fasilitas, dan cara pengadaan fasilitas.

1. Perencanaan Fasilitas
Perencanaan pengadaan fasilitas adalah rencana kebutuhan yang meliputi semua barang yang diperlukan, baik yang bergerak maupun tidak bergerak. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan perencanaan pengadaan fasilitas adalah sebagai berikut.
 - a. Cara Melakukan Perencanaan Fasilitas Pendidikan
 - b. Kapan perencanaan Fasilitas Pendidikan dilakukan?
 - c. Prosedur Perencanaan fasilitas Pendidikan
 - d. Analisis kebutuhan fasilitas.
2. Jenis-jenis pengadaan fasilitas meliputi : tanah, bangunan, perabot, alat kantor/buku dan kendaraan.

3. Cara Pengadaan fasilitas pendidikan dengan lelang (dengan prakualifikasi), penunjukan langsung (prakualifikasi/ pasca kualifikasi), membeli, membuat sendiri, menerima hibah. Dalam proses merencanakan fasilitas olahraga untuk pembelajaran pendidikan jasmani dan olahraga, maka dua prinsip yang berhubungan dengan manajemen fasilitas, haruslah mendapat perhatian yang utama dari pembina, yaitu:
 - a. Fasilitas dibangun sebagai hasil dari kebutuhan dan program masyarakat.
 - b. Perencanaan bersama adalah sangat esensial untuk merancang dan membangun fasilitas yang bermutu.
 - a. Prinsip dan garis besar manajemen untuk perencanaan fasilitas yang akan diaplikasikan dalam semua level pendidikan serta organisasi ialah sebagai berikut:
 - 1) Fasilitas harus di rancang terutama bagi peserta dan kelompok pengguna.
 - 2) Fasilitas harus dirancang untuk penggunaan secara bersama dengan mempertimbangkan pola dan arah secara potensial.
 - 3) Semua perencanaan harus didasarkan pada tujuan bahwa pengenalan lingkungan baik fisik maupun non fisik haruslah aman, terjamin, menarik, nyaman, bersih, praktis, dapat dijangkau, dapat menyesuaikan dengan kebutuhan individu

- 4) Fasilitas haruslah ekonomis dan mudah untuk dioperasikan, dikontrol, dan dipelihara.

E. Rangkuman

Manajemen fasilitas olahraga adalah proses perencanaan, peng-administrasian, koordinasi dan penilaian pelaksanaan harian dari fasilitas olahraga (Harsuki: 2012). Fasilitas olahraga tidak hanya sangat mahal harganya, baik itu fasilitas terbuka atau tertutup. Pembangunan fasilitas tersebut juga tidak murah harganya, demikian juga dengan pemeliharannya. Fasilitas dapat dibedakan menjadi dua yaitu fasilitas fisik dan fasilitas uang. Prinsip-Prinsip Manajemen Fasilitas ada beberapa diantaranya adalah prinsip pencapaian tujuan, prinsip efisiensi, prinsip administratif, prinsip tanggungjawab dan prinsip kekohesifan manajemen fasilitas.

F. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan fungsi manajemen fasilitas olahraga ?
2. Jelaskan jenis-jenis fasilitas olahraga?
3. Sebutkan dan jelaskan prinsip-prinsip fasilitas olahraga?
4. Jelaskan proses manajemen fasilitas olahraga?
5. Bagaimana implementasi manajemen fasilitas olahraga?

BAB VIII

MANAJEMEN PEMASARAN

OLAHRAGA

A. Definisi Pemasaran Olahraga

Fokus dari pemasaran adalah pada kebutuhan pelanggan dan bukan kebutuhan si pelaku pemasaran. Harsuki (2012: 67) pengertian pemasaran olahraga terdiri atas semua aktivitas yang terencana untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan pada partisipasi pertama, kedua, ketiga dan penonton pertama, kedua dan ketiga melalui proses pertukaran. Partisipan pertama adalah mereka memainkan olahraga, partisipan kedua adalah wasit dan juri, sedangkan partisipan ketiga adalah penyiar radio dan televisi. Penonton kelompok pertama adalah mereka yang menonton langsung event olahraga, penonton kelompok kedua adalah mereka yang mendengar, melihat atau membaca pertandingan olahraga melalui media radio, televisi atau media cetak, sedangkan penonton kelompok ketiga adalah mereka yang memperoleh pengalaman produk olahraga secara tidak langsung, misalnya cerita lisan dari penonton kelompok pertama dan kedua.



Gambar 12. Event Internasional

Olympic Solidarity (2006: 50) pemasaran olahraga berkembang dengan dua arah, yaitu (a) pemasaran produk dan servis olahraga (b) pemasaran yang menggunakan olahraga sebagai suatu wahana promosi untuk pelanggan dan servis serta produk industri. Pemasaran olahraga sebagai proses merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk produksi, pemberian harga, promosi, dan distribusi dari suatu produk olahraga untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan para pelanggan serta untuk mencapai tujuan institusi.

Manajemen pemasaran berasal dari dua kata yaitu manajemen dan pemasaran. Menurut Slack, Trevor dan Parent, Milena M (2006:167) pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian dari program-program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli

sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan manajemen adalah proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*) penggerakan (*actuating*) dan pengawasan. Jadi dapat diartikan bahwa manajemen pemasaran adalah sebagai analisis, perencanaan, penerapan, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi.

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

positioning secara otomatis akan menciptakan *brand image* yang baik.

Peranan pemasaran saat ini tidak hanya menyampaikan produk atau jasa hingga tangan konsumen tetapi juga bagaimana produk atau jasa tersebut dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan menghasilkan laba.

Sasaran dari pemasaran adalah menarik pelanggan baru dengan menjanjikan nilai superior, menetapkan harga menarik, mendistribusikan produk dengan mudah, mempromosikan secara efektif serta mempertahankan pelanggan yang sudah ada dengan tetap memegang prinsip kepuasan pelanggan.

Girbinov, Vassil (2008: 156) mengatakan bahwa manajemen pemasaran adalah bagian manajemen olahraga yang paling dinamis dan yang paling mengesankan, karena pemasaran olahraga ruang lingkungannya adalah promosi, pengiklanan, penjualan dan Hubungan Masyarakat. Ada empat hal yang menjadi perhatian dalam pemasaran olahraga, diantaranya:

1. Olahraga adalah sesuatu yang tidak nyata dan sangat subjektif, oleh karena kesan, pengalaman, dan penafsiran terhadap *event* olahraga beragam dari orang per orang.
2. Olahraga adalah sesuatu yang tidak konsisten dan tidak dapat diramalkan, karena kemungkinan cederanya atlet, keadaan emosi pemain, momentum regu, dan keadaan cuaca.

3. Olahraga adalah barang yang cepat usang, oleh karena *event* olahraga yang sedang dipertandingkan adalah apa yang penonton ingin lihat.
4. Olahraga melibatkan emosi.
Manajemen pemasaran adalah suatu usaha untuk merencanakan, mengimplementasikan (yang terdiri dari kegiatan mengorganisaikan, mengarahkan, mengkoordinir) serta mengawasi atau mengendalikan kegiatan pemasaran dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Di dalam fungsi manajemen pemasaran ada kegiatan menganalisis yaitu analisis yang dilakukan untuk mengetahui pasar dan lingkungan pemasarannya, sehingga dapat diperoleh seberapa besar peluang untuk merebut pasar dan seberapa besar ancaman yang harus dihadapi.

B. Sejarah Pemasaran Olahraga

Sejarah pemasaran olahraga sangat sedikit sekali dilakukan pada masa lalu, berbeda dengan saat ini dimana kegiatan pemasaran olahraga hampir diterapkan pada produk baik berupa barang maupun jasa seperti pertandingan olahraga baik nasional, regional maupun internasional. Sama halnya dengan industri olahraga yang menurut sejarah dikatakan bahwa olahraga memasuki masa industri ketika Olimpiade Los Angeles tahun 1984, maka kegiatan pemasaran dalam olahraga juga dirintis pada saat Panitia Penyelenggara Olimpiade Los Angeles 1984,

yang saat itu diketuai oleh Peter Ueberroth. Dalam sejarah Olimpiade musim panas pembiayaan selalu didukung oleh Pemerintah masing-masing negara yang menjadi tuan rumah pada saat itu. Pertama kalinya pada tahun 1984 dari pihak panitia tidak meminta dukungan pemerintah namun Olimpiade 1984 dikelola sendiri secara bisnis yang pada akhirnya memperoleh keuntungan berjuta-juta dolar dan mengakibatkan adanya pertumbuhan ekonomi di Negara Amerika Serikat.

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

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

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

C. Proses Perencanaan Pemasaran

Seorang ahli manajemen pemasaran, Certo, Samuel C. dan S. Trevis Certo. (2012: 150) mengidentifikasi proses perencanaan pemasaran sebagai urutan yang sentral dalam pemasaran sebagai urutan yang sentral dari pemasaran yang efektif. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa pemasaran olahraga sangat terkait dengan unsur-unsur yang terkenal

dengan sebutan *marketing mix*, yaitu *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat, atau sebutan lain dari distribusi) dan *promotion* (promosi). Pemasaran yang diaplikasikan pada olahraga ditunjukkan untuk bagian yang penting dalam suatu urutan di mana tampak dalam suatu proses perencanaan pemasaran sebagai berikut.

1. Pasar

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

2. Konsep produk atau posisi

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

3. Pelanggan Olahraga

konsumen juga merupakan salah satu unsur penting yang perlu diperhatikan dalam penyusunan konsep pemasaran. Manajemen pemasaran yang baik menghendaki adanya hasil kepuasan konsumen yang maksimal sebagai akibat dari proses marketing yang berjalan baik



Gambar 13. Manajemen Pemasaran dalam Olahraga

D. Filosofi Manajemen Pemasaran

Ada falsafah yang sebaiknya digunakan sebagai pedoman usaha pemasaran ini untuk mencapai pertukaran yang didambakan dengan pasar sasaran. Pemberian bobot yang harus diberikan pada organisasi, pelanggan dan masyarakat yang berkepentingan seringkali saling bertentangan. Sehingga perlu ada landasan dari aktifitas pemasaran organisasi tersebut. Krotee, March L. & Bucher, Charles A. (2007). (2007:189), landasan ini dikelompokkan dalam empat konsep alternatif antara lain:

1. Konsep Produksi

Falsafah bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia dan harganya terjangkau serta manajemen harus berusaha keras untuk memperbaiki produksi dan efisiensi distribusi. Konsep ini adalah falsafah paling tua digunakan dalam penjualan.

Konsep ini masih berlaku dan bermanfaat pada dua situasi, yaitu situasi pertama, bila permintaan akan produk lebih besar dari penawarannya; situasi kedua, terjadi kalau biaya produk terlalu tinggi dan perbaikan produktifitas diperlukan untuk menurunkannya. Akan tetapi, perusahaan yang bekerja dengan falsafah ini menghadapi resiko tinggi dengan fokus terlalu sempit pada operasinya sendiri. Bila perusahaan berusaha menurunkan harga, yang pasti dilupakan adalah kualitas, padahal yang di inginkan konsumen adalah harga rendah dengan barang yang menarik.

2. Konsep Produk

Falsafah bahwa konsumen akan menyukai produk bermutu terbaik dan sifat paling inovatif dan bahwa organisasi harus mencurahkan energi untuk terus menerus melakukan perbaikan produk.

3. Konsep Penjualan

Falsafah bahwa konsumen tidak akan membeli produk organisasi dalam jumlah yang cukup kecuali organisasi mengadakan usaha penjualan dan promosi berskala besar. Konsep ini biasanya dilakukan pada barang yang tidak dicari, yaitu barang yang mungkin tidak terpikirkan untuk dibeli oleh konsumen, contoh: ensiklopedia, asuransi, dll. Industri ini harus mahir dalam melacak calon pelanggan dan menjual manfaat produk kepada konsumen. Tujuannya adalah menjual yang perusahaan buat, bukan produk apa yang dibutuhkan masyarakat konsumen.

4. Konsep Pemasaran Dalam Olahraga

Fenomena mengglobalnya cabang olahraga yang menjadikan hiburan masyarakat dunia, mendorong lahirnya konsep industri olahraga yang berkembang

dan merangsang untuk memunculkan sebuah konsep tentang pemasaran olahraga (*sport marketing*). Pemasaran olahraga merupakan sebuah divisi yang sedang tumbuh dari bidang marketing yang berfokus pada bisnis olahraga serta penggunaan olahraga sebagai alat pemasaran. Pemasaran olahraga merupakan proses perancangan dan pengimplementasian kegiatan-kegiatan produksi, penentuan harga, promosi dan distribusi dari produk olahraga untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemasaran olahraga berisi semua kegiatan yang dirancang untuk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen olahraga melalui sebuah proses perubahan. Maka, pemasaran olahraga merupakan salah satu fungsi paling penting dari bisnis olahraga, karena kegiatan-kegiatan yang terkait dengan pemasaran olahraga biasanya identik dengan kegiatan bisnis.

Konsep pemasaran olahraga termasuk konsep yang mengalami pertumbuhan yang cepat disebabkan adanya pengaruh globalisasi olahraga atau semakin populernya olahraga sebagai salah satu bidang usaha di era modern (Kahle dan Riley, 2004). Istilah pemasaran olahraga pertama kali muncul dalam iklan di Amerika Serikat oleh Advertising Age pada 1978, setelah itu banyak digunakan untuk mempromosikan kegiatan olahraga. Harsuki (2012 : 58) memberikan pengertian bahwa pemasaran olahraga adalah semua aktivitas yang terencana untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan

pelanggan pada partisipan pertama, kedua, dan ketiga dan penonton pertama, kedua, dan ketiga melalui proses pertukaran. Partisipan pertama adalah pihak yang memainkan olahraga, partisipan kedua adalah wasit dan juri, sedangkan partisipan ketiga adalah penyiar radio atau televisi. Penonton pertama mereka yang menonton langsung event olahraga, penonton kedua adalah pihak yang mendengar, melihat atau membaca event olahraga lewat media radio, televisi atau media cetak, penonton ketiga adalah pihak yang memperoleh pengalaman produk olahraga secara tidak langsung, misalnya cerita lisan dari penonton pertama dan penonton kedua. Pemasaran olahraga telah berkembang dengan dua arah yaitu:

- a. Pemasaran produk dan service olahraga kepada pelanggan olahraga.
- b. Pemasaran yang menggunakan olahraga sebagai suatu wahana promosi untuk pelanggan dan service serta produk industri.

E. Rangkuman

Pemasaran olahraga berkembang dengan dua arah, yaitu (a) pemasaran produk dan servis olahraga (b) pemasaran yang menggunakan olahraga sebagai suatu wahana promosi untuk pelanggan dan servis serta produk industri. Pemasaran olahraga sebagai proses merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk produksi, pemberian harga, promosi, dan distribusi dari suatu produk olahraga untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan para pelanggan serta untuk mencapai tujuan institusi.

Manajemen pemasaran adalah suatu usaha untuk merencanakan, mengimplementasikan (yang terdiri dari kegiatan mengorganisaikan, mengarahkan, mengkoordinir) serta mengawasi atau mengendalikan kegiatan pemasaran dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Di dalam fungsi manajemen pemasaran ada kegiatan menganalisis yaitu analisis yang dilakukan untuk mengetahui pasar dan lingkungan pemasarannya, sehingga dapat diperoleh seberapa besar peluang untuk merebut pasar dan seberapa besar ancaman yang harus dihadapi. proses perencanaan pemasaran sebagai urutan yang sentral dalam pemasaran sebagai urutan yang sentral dari pemasaran yang efektif. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa pemasaran olahraga sangat terkait dengan unsur-unsur yang terkenal dengan sebutan marketing mix, yaitu product (produk), price (harga), place (tempat, atau sebutan lain dari distribusi) dan promotion (promosi).

Pemasaran olahraga merupakan sebuah divisi yang sedang tumbuh dari bidang marketing yang berfokus pada bisnis olahraga serta penggunaan olahraga sebagai alat pemasaran. Pemasaran olahraga merupakan proses perancangan dan pengimplementasian kegiatan-kegiatan produksi, penentuan harga, promosi dan distribusi dari produk olahraga untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemasaran olahraga berisi semua kegiatan yang dirancang untuk sesuai dengan kebutuhan dan

keinginan konsumen olahraga melalui sebuah proses perubahan.

F. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang di maksud dengan fungsi manajemen pemasaran olahraga?
2. Jelaskan tentang sejarah pemasaran dalam olahraga?
3. Sebutkan dan jelaskan prinsip-prinsip pemasaran dalam olahraga?
4. Jelaskan proses pemasaran dalam olahraga?
5. Bagaimana implementasi pemasaran dalam olahraga?

DAFTAR PUSTAKA

- Bucher, Charles A., and Krote, March L. (2002).
Management and Physical Education and Sport.
New York: McGraw-Hill
- Bucher, Charles A., and Krote, March L. (2002).
Manajemen and Physical Education and Sport.
New York: McGraw-Hill
- Bucher, Charles A., and Krote, March L. (2002).
Manajemen and Physical Education and Sport.
New York: McGraw-Hill.
- Certo, Samuel C. dan S. Trevis Certo. (2012). Modern
Management Concepts and Skills. New Jersey:
Prentice Hall.
- Certo, Samuel C. dan S. Trevis Certo. (2012). Modern
Management Concepts and Skills. New Jersey:
Prentice Hall.
- Daft, Richard L. dan Dorothy Marcic. (2009).
Understanding Management 6th Edition. Mason:
South-Western Cengage Learning
- Daft. 2010. *Era Baru Manajemen*. Jilid 1. Edisi ke
Sembilan Salemba Empat. Jakarta
- Daft. 2010. *Era Baru Manajemen*. Jilid 1. Edisi ke
Sembilan Salemba Empat. Jakarta
- Daft. 2010. *Era Baru Manajemen*. Jilid 1. Edisi ke
Sembilan Salemba Empat. Jakarta
education and sport. United States: Mc Graw Hill.
- Effendi, Usman. (2014). *Asas Manajemen*. Jakarta: PT
Raja Grafindo Persada.

- Eka Prihatini, 2011, *Manajemen Peserta Didik*, Bandung: Alfabeta
- Eka Prihatini, 2011. *Manajemen Peserta Didik*, Bandung: Alfabeta
- Girbinov, Vassil (2008) *Management of Sport Development USA: Butternorth- Heinemann.*
- Girbinov, Vassil (2008) *Management of Sport Development USA: Butternorth- Heinemann.*
- Girbinov, Vassil (2008) *Management of Sport Development USA: Butternorth- Heinemann.*
- Griffin, Ricky W. and Gregory Moorhead. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11th Edition.* South-Western: Cengage Learning
- Griffin, Ricky W. and Gregory Moorhead. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11th Edition.* South-Western: Cengage Learning
- Handoko, T. Hani. 2016. *Manajemen.* Yogyakarta : BPF
- Handoko, T. Hani.(2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPF)
- Hani Handoko, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia.* Cetakan Kesebelas. Yogyakarta: BPF-Yogyakarta. Indonesia.
- Hani Handoko, 2003. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia.* Cetakan
- Harsuki. (2012). *Pengantar Manajemen Olahraga.*Jakarta: PT Raja Grafindo
- Harsuki. (2012). *Pengantar Manajemen Olahraga.*Jakarta: PT Raja Grafindo.

- Harsuki. (2012). Pengantar Manajemen Olahraga. Jakarta: PT RajaGrafindo.
- Harsuki. (2012). *Pengantar Manajemen Olahraga*. Jakarta: PT RajaGrafindo
- Harsuki. (2012). *Pengantar Manajemen Olahraga*. Jakarta: PT RajaGrafindo
- Harsuki. (2012). Pengantar Manajemen Olahraga. Jakarta: PT RajaGrafindo
- Hasibuan, M.S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hellriegel, Don & John W. Slocum, Jr. (2011). *Organizational Behavior*, 13th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning
- Husaini Usman, 2012. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husaini Usman, 2012. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husdarta. (2011). *Manajemen pendidikan jasmani*. Bandung: Alfabeta.
- Husdarta. (2011). *Manajemen pendidikan jasmani*. Bandung: Alfabeta.
- Jaffe David. (2001). *Organization Theory*. Singapore: McGraw- Hill International Edition.
- Janet B., et. al., 1998. *Contemporary Sport Management, Human Kinetics*, Champaign.
- John A. Pearce & Richard B. Robinson. 2007. *Manajemen Strategis: Formalasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Diterjemahkan oleh: Yanivi

- Bachtiar & Christine. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Jones, G.R.(2004). *Organizational theory, design,and change*. Text and cases. Pearson Prentice Hall:Upeer Saddle River, N.J.
- Jones, G.R.(2004). *Organizational theory, design,and change*. Text and cases. Pearson Prentice Hall:Upeer Saddle River, N.J.
- Kesebelas. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. Indonesia.
- Krotee, March L. & Bucher, Charles A. (2007). Management of physical education and sport. United States: Mc Graw Hill.
- Krotee, March L. & Bucher, Charles A. (2007). *Management of physical*
- Krotee, March L. & Bucher, Charles A. (2007). *Management of physical education and sport*. United States: Mc Graw Hill.
- Krotee, March L. & Bucher, Charles A. (2007). *Management of physical education and sport*. United States: Mc Graw Hill.
- Masteralexis, Lisa P, Barr, Carol A: dan Hums, Marry A (2009) *Principles and Practice of Sport Management* (Third Edition) United States of America: Routledge
- Nanang. Fatah (2004). Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah. Bandung: CV Pustaka Bani Quraisy.
- Nanang. Fatah (2009). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: CV Pustaka Bani Quraisy.

- Olympic Solidarity. (2006). *Sport Administrasi Manual*. Lausanne: IOC.
- Parks, Janet B., et al, Editor. (2008). *Contemporary Sport Management*. USA: Human Kinetics Champaign II.
- Parks, Janet B., et al, Editor. (2008). *Contemporary Sport Management*. USA: Human Kinetics Champaign II.
- Parks, Janet B., et al, Editor. (2008). *Contemporary Sport Management*. USA: Human Kinetics Champaign II.
- Robbin, S.P.& Coulter, Mary.2007, *Management*, edisi ke-8. NJ: Prentice Hall
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). *Management*. New York: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). *Management*. New York: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education
- Siswanto, 2011 *Pengantar Manajemen* Jakarta : Bumi Aksara
- Siswanto, 2011. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara
- Slack,Trevor dan Parent, Milena M (2006) *Understanding Sport Organization*, (Second Edition) *The Application of Organization Theory*, United states: Human Kinetics.
- Slack,Trevor dan Parent, Milena M (2006) *Understanding Sport Organization*, (Second Edition) *The Application of Organization Theory*, United states: Human Kinetics.

- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung :Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pencakan ke-9*. Jakarta: Kencana.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

TENTANG PENULIS



Dr. Nugroho Susanto M.Or, Lahir di Sleman 30 Juni 1990. Mengawali Pendidikan S1 di Universitas Negeri Yogyakarta Jurusan Pendidikan Jasmani Kesehatan dan Rekreasi Tahun 2012. Pendidikan S2 di Universitas Negeri Yogyakarta Jurusan Ilmu Keolahragaan Tahun 2014. Pendidikan Doktor S3 di Universitas Negeri Surabaya Tahun 2021.

Penulis menjadi tenaga pendidik di Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Padang sejak 2019-sekarang. Sejak 2019-sekarang penulis mengajarkan mata kuliah Manajemen Olahraga kepada mahasiswa Jurusan Kesehatan dan Rekreasi, Fakultas Ilmu Keolahragaan. Penulis juga aktif dalam pembinaan olahraga Petanque di Sumatera Barat.

MANAJEMEN OLAHRAGA



Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
Pondok Karisma Residence
Jalan Rafflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

ISBN 978-623-448-313-0 (PDF)

