

## **GAYA KEPEMIMPINAN PELATIH DALAM PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM KLUB BINTANG TIMUR SURABAYA**

Dio Rosadi

Jurusan Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika

diorosadi.dr@gmail.com

**Intisari-** Dunia olahraga telah berkembang pesat pada era globalisasi ini. Hal tersebut ditunjukkan pada jumlah acara televisi yang banyak menayangkan acara pertandingan olahraga dan banyak dibukanya sarana-sarana yang menyediakan tempat olahraga. Cabang olahraga yang paling populer di Indonesia adalah Sepak bola, futsal, basket, bulutangkis dan voli. Klub-klub olahraga sendiri merupakan kunci utama yang dapat mengembangkan cabang olahraga di Indonesia, dengan adanya manajemen yang baik maka tiap cabang di Indonesia dapat bersaing dengan negara-negara lain. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana gaya kepemimpinan dalam penerapan sistem pengendalian manajemen pada suatu klub di Surabaya.

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dan merupakan *applied research*, dimana akan memberikan solusi mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen yang tepat sehingga dapat membantu klub futsal ini dalam pencapaian target pada tiap musim kompetisi.

Strategi untuk pencapaian target dalam klub ini adalah dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen yang baik terkait pengendalian hasil, pengendalian proses dan pengendalian budaya.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Manajemen

**Abstract-** *The world of sport has grown rapidly in this era of globalization. That is shown in the number of television shows that many broadcast of sporting events and many open facilities that provide a place for doing sports. The most popular sports in Indonesia are Football, futsal, basketball, badminton and volleyball. Of course, Sports clubs is the main key that can develop sports in Indonesia, with good management so every sports in Indonesia can compete with other countries. The purpose of this study is to describe how the leadership style in the implementation of management control system in a futsal club in Surabaya.*

*This research includes qualitative research and applied research, which will provide solutions on the implementation of appropriate management control system so that can help this club futsal in achieving the target in each season.*

*Strategy for achieving the target in this club is to apply a good management control system related to Result control, process control and cultural control.*

**Keywords:** *Leadership Style, Management Control System*

## **PENDAHULUAN**

Olahraga adalah aktivitas untuk melatih tubuh seseorang yang salah satu tujuannya untuk menjaga kesehatan. Olahraga dilakukan tidak hanya secara jasmani tetapi juga secara rohani. Olahraga sendiri memiliki banyak bidang/cabang yang dapat dilakukan oleh seseorang. Bidang olahraga yang dilakukan biasanya merupakan hobi yang digemari dari orang tersebut. Futsal merupakan salah satu cabang olahraga yang sangat populer dan di gemari oleh sebagian besar lapisan masyarakat di seluruh penjuru dunia. Olahraga ini semakin di minati oleh banyak orang karena dapat dinikmati serta di mainkan oleh anak-anak dan orang dewasa. Perkembangan olahraga pada akhir-akhir ini semakin pesat, khususnya pada olahraga futsal dimana olahraga ini telah meluas ke seluruh lapisan masyarakat di Indonesia. (Jaya, 2008:2).

Di Indonesia sendiri dalam beberapa tahun terakhir ini perkembangan futsal sangat marak di Indonesia, perkembangannya sangat pesat disemua kalangan masyarakat. Di Indonesia, terdapat sebuah liga yang menyelenggarakan pertandingan futsal antar klub-klub profesional. *Pro Futsal League* merupakan kasta tertinggi kompetisi futsal yang mempertemukan tim-tim terbaik dari seluruh Indonesia. Surabaya memiliki wakil dalam gelaran *Pro Futsal League* ini. Tim yang mewakili adalah Bintang Timur Surabaya.

Untuk meningkatkan kinerja sebuah tim, sangat dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi. Sumber daya manusia itu sendiri adalah pemilik, manajemen, pelatih, official dan pemain dari tim tersebut. Pemilik memberikan fasilitas dan kebutuhan yang diperlukan oleh tim. Selain itu, pelatih juga memberikan peranan yang penting bagi tim. Selain kemampuan dalam melatih, sosok dari pelatih yang bersikap profesional tentu sangat dibutuhkan oleh tim.

Prestasi, manajemen dan kepemimpinan dalam dunia olahraga adalah hal yang penting dan tidak bisa dipisahkan. Prestasi akan muncul secara sendirinya ketika pembinaan atlit sudah dilakukan dengan baik melalui proses dan manajemen yang berkualitas juga profesional. Oleh karena itu sebagai salah satu hal yang penting dalam organisasi olahraga, manajemen sangatlah penting.

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) sistem pengendalian manajemen adalah sekumpulan alat yang digunakan dalam organisasi dan diimplementasikan secara terkoordinasi untuk memastikan agar tercipta keselarasan antara sikap dan perilaku setiap anggota organisasi dengan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif.

Penerapan manajemen dalam perusahaan (tujuan utama profit) berbeda dengan organisasi (klub futsal). Dalam studi ini salah satu faktor yang mendukung suatu organisasi dapat berjalan dengan baik adalah masalah pengendalian melalui kepemimpinan (pelatih). Setiap organisasi sendiri pasti memiliki sistem pengendalian, namun yang diperhatikan adalah apakah pengendalian tersebut sudah berjalan dengan efektif? Dalam klub futsal, sumber daya manusia merupakan pemain yang dianggap sebagai asset yang berharga, karena pemainlah yang menjadi “alat” untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi ini. Disinilah pengendalian manajemen dibutuhkan untuk membantu organisasi dapat memenuhi tujuannya.

Terdapat beberapa komponen dalam Sistem Pengendalian Manajemen yang dapat diaplikasikan dalam studi ini yaitu Gaya Kepemimpinan, Pengendalian Hasil, Pengendalian Proses dan Pengendalian Budaya. Menurut Yukl (2005) memaparkan bahwa pemimpin adalah orang yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan factor penentu kinerja (*performance determinant*) sebagai strategi pertahanan kesejahteraan jangka panjang. Gaya kepemimpinan yang diterapkan setiap klub futsal tentu berbeda satu dengan yang lain, hal ini akan mempengaruhi pengendalian yang diterapkan dalam tim tersebut. Oleh karena itu pengendalian yang baik sangat penting untuk kepentingan sebuah organisasi. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk sebuah klub futsal akan mempermudah dan memperlancar penerapan pengendalian ini. Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi sebuah kondisi sebuah organisasi, kepemimpinan yang buruk akan mempengaruhi nama dari organisasi tersebut.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, *research question* yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran gaya kepemimpinan pelatih dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen di Bintang Timur Surabaya?” *Research question* dijabarkan dalam beberapa *mini research question*, yaitu:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan pelatih yang diterapkan Bintang Timur Surabaya?
2. Apa saja kriteria pemain yang diinginkan oleh pelatih Bintang Timur Surabaya?
3. Bagaimana peran gaya kepemimpinan pelatih dalam kepelatihan pada Bintang Timur Surabaya?
4. Bagaimana kinerja pemain Bintang Timur Surabaya mengenai hasil akhir kompetisi musim lalu?
5. Bagaimana solusi penerapan Sistem Pengendalian Manajemen yang baik terkait gaya kepemimpinan pelatih?

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif *research* dan menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan diperoleh dari wawancara dilakukan kepada *club license official*, pelatih dan pemain dari klub futsal Bintang Timur Surabaya

### **Metode pengumpulan data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah *Interview* (Wawancara), observasi, dan analisis dokumen. Metode wawancara semi struktur dengan cara menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu, kemudian mengembangkannya sehingga dapat menggali lebih dalam terkait informasi yang relevan. Observasi dilakukan guna melihat kejadian sesungguhnya yang terjadi supaya dapat dilihat relevansinya dengan metode wawancara dan analisis data.

### **Desain Studi**

Mini *research question* yang pertama adalah “Bagaimana gaya kepemimpinan pelatih yang diterapkan Bintang Timur Surabaya?” Tujuannya adalah mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pelatih di pada Bintang Timur Surabaya. Pada mini *research question* ini juga akan melihat sisi positif dan negatif dari gaya kepemimpinan yang diterapkan Penelitian ini melibatkan *club license official*, pelatih dan pemain dari Bintang Timur Surabaya. Sumber data diambil menggunakan wawancara, observasi dan analisis data. Wawancara menggunakan metode *semi structured interview*. Observasi dilakukan selama kurang lebih 1 jam, tingkat keterlibatan adalah pasif.

Mini *research question* yang kedua adalah “Apa saja kriteria pemain yang diinginkan oleh pelatih Bintang Timur Surabaya?” Tujuannya adalah mengetahui kriteria pemain apa saja diinginkan oleh pelatih, hal ini dinilai penting untuk mempermudah penyampaian instruksi

pelatih tersebut kepada tim, jika pemain sesuai kriteria pelatih, maka instruksi dinilai akan mempermudah. Subyek penelitian difokuskan pada karyawan yang terdiri dari pelatih dan *club license official*.

*Mini research question* yang ketiga adalah “Bagaimana peran gaya kepemimpinan pelatih dalam kepelatihan pada Bintang Timur Surabaya?” Tujuannya adalah mengetahui seberapa besar peran dari pelatih di Bintang Timur Surabaya terkait pengembangan pemain dan menangani masalah-masalah dalam tim. Subyek penelitian difokuskan pada pelatih Bintang Timur Surabaya. Sumber data diambil menggunakan wawancara. Wawancara dilakukan selama 2 jam menggunakan metode *semi structured* interview. Observasi dilakukan selama kurang lebih 1 jam, tingkat keterlibatan adalah pasif.

*Mini research question* yang keempat adalah “Bagaimana kinerja pemain Bintang Timur Surabaya mengenai hasil akhir kompetisi musim lalu?” Tujuannya adalah untuk mengetahui kinerja dari tim Bintang Timur Surabaya. Kinerja tim ini melihat dari beberapa aspek diantaranya kinerja berdasarkan hasil akhir musim kompetisi, Kinerja Pemain Berdasarkan Pada Jumlah Pemain Yang Masuk Tim Nasional Indonesia, Efektivitas Jumlah Goal dan Jumlah Kemasukan dan kinerja pemain dari tiap posisi. Subyek penelitian difokuskan pada pelatih dan pemain. Sumber data diambil dengan menggunakan wawancara. Wawancara dilakukan setiap pertemuan selama 2 jam, menggunakan metode *semi structured* interview.

*Mini research question* yang keempat adalah “Bagaimana solusi penerapan Sistem Pengendalian Manajemen yang baik terkait gaya kepemimpinan pelatih?” Tujuannya adalah untuk mengetahui solusi yang diberikan dengan penerapan Sistem Pengendalian Manajemen yang baik.

## **Hasil dan Pembahasan**

**Bintang Timur Surabaya** juga dikenal sebagai BTS adalah klub futsal professional yang berbasis di Surabaya, Indonesia. Bintang Timur Surabaya didirikan pada tahun 2009 dengan nama Madiuni Putra. Pada tahun 2012, Tim Madiuni Putra ini berubah nama menjadi Baskhara dan melakukan merger dengan klub dari Jakarta yaitu Tifosi. Sejak saat itu, nama tim berubah menjadi Tifosi Baskhara.

Pada tahun 2015, merger dari kedua pihak telah berakhir. Nama klub ini resmi berganti menjadi Bintang Timur Surabaya. Bintang Timur Surabaya langsung menjadi peserta Liga Pro Futsal Indonesia di tahun 2015. Pada musim tersebut prestasi yang dicapai cukup

memuaskan yaitu berada di posisi 4 klasemen. Di tahun berikutnya, pada musim 2016, Bintang Timur Surabaya berada dalam 3 besar klasemen.

Prestasi yang telah dicapai oleh Bintang Timur Surabaya ditahun 2017 diantaranya adalah juara satu dalam Piala Emas Futsal Indonesia, juara 2 dalam ajang Rafely Specs Cup di Padang, juara 3 dalam piala gubernur di Nusa Tenggara Barat.

Bintang Timur Surabaya sendiri merupakan salah satu tim yang dimiliki oleh Jawa Timur. Fasilitas yang dimiliki bertara kelas internasional yaitu lapangan yang berstandar internasional, tempat latihan yang memadai, *meeting room* untuk pemain dan fasilitas pemain berupa tempat tinggal.

Pelatih Bintang Timur Surabaya memiliki peranan penting dalam meningkatkan performa yang dimiliki oleh tim. Pengaruh gaya kepemimpinan yang diberikan kepada bawahan memiliki pengaruh yang besar bagi pencapaian tujuan perusahaan. Jika gaya kepemimpinan yang diberikan tidak tepat dan justru membuat bawahan semakin *under performance*, maka akan menghambat kinerja tim dalam pencapaian tujuan.

Gaya kepemimpinan yang diberikan pelatih tim Bintang Timur Surabaya kepada para pemain termasuk kedalam gaya kepemimpinan transformasional. Pelatih sendiri memiliki suatu pemahaman tersendiri dalam melatih yaitu dengan cara memberikan contoh, memberikan ilustrasi dan menjelaskan bagaimana tujuan tersebut bisa tercapai.

Dalam kepemimpinannya di Bintang Timur Surabaya, pelatih merupakan seorang pemimpin yang bersifat transformasional. Berikut adalah keterkaitan gaya kepemimpinan pelatih terhadap setiap aktivitas yang dilakukan tim.

### **Peran Gaya Kepemimpinan Pelatih**

#### **1. Pembelian Pemain**

Pelatih juga memiliki peranan yang besar terkait dengan kebijakan pembelian pemain baru. Dalam hal ini, pelatih tidak boleh sembarangan dalam melakukan pembelian pemain baru ini. Prajurit merupakan senjata yang digunakan seorang pemimpin untuk memenangkan setiap peperangan. Jika senjata yang digunakan tidak berfungsi dengan baik, maka akan merugikan pelatih itu sendiri. Sama seperti futsal, pemain merupakan senjata bagi pelatih untuk setiap pertandingan. Jika pemain tidak bermain dengan apa yang diharapkan oleh pelatih, maka pertandingan akan dimenangkan oleh musuh.

Dalam melakukan pembelian pemain, pelatih Bintang Timur Surabaya sudah memiliki kriteria sendiri. Peran gaya kepemimpinan yang diterapkan pelatih Bintang Timur Surabaya memiliki keterkaitan terhadap aktivitas pembelian pemain ini. Berikut adalah hasil observasi peranan gaya kepemimpinan pelatih terhadap pembelian pemain:

- Keinginan untuk belajar

Dalam kepemimpinan transformasional terdapat poin dimana pelatih adalah tipe orang yang mau mendengarkan pendapat orang lain terlebih adalah pemainnya sendiri. Pelatih Bintang Timur Surabaya adalah orang yang mau dan mampu untuk mendengar setiap aspirasi pemainnya. Dengan mendengarkan pendapat dari pemainnya, secara tidak langsung tim telah melakukan hal belajar bersama.

Dengan adanya belajar bersama dan saling bertukar pendapat, maka dari hal tersebut akan muncul sebuah masukan-masukan untuk tiap pelatih dan pemain yang bisa membangun kerja sama tim.

Hal tersebut diterapkan juga pada saat pelatih melakukan pembelian pemain baru. Fokus terutama pelatih adalah sikap pemain itu sendiri. Sikap dimana dia didalam dan luar lapangan. Saat di dalam lapangan, dibutuhkan integritas yang tinggi dalam bermain futsal. Pelatih Bintang Timur Surabaya tidak mau setengah-setengah dalam bermain.

- Sportivitas dan *Fair Play*

Seorang pelatih harus memberikan contoh sikap yang sportif kepada para pemain. Artinya dalam kondisi atau situasi apapun kita harus bisa menghormati keputusan yang dibuat oleh wasit, walaupun sebenarnya keputusan wasit itu sangat merugikan klub atau atletnya dan menghormati kemenangan lawan

- Tidak adanya *professional judgement* dalam pembelian pemain baru

Dalam melakukan pembelian pemain, pelatih Bintang Timur Surabaya sudah memiliki kriteria-kriteria tersendiri. Kriteria tersebut adalah keinginan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pelatih. Kriteria yang diinginkan oleh pelatih adalah sikap pemain pada saat di dalam dan di luar lapangan, performa pemain pada musim lalu dan peranan yang dilakukan oleh pemain pada klub itu sendiri.

Dalam pemenuhan kriteria, pelatih tidak memperhatikan hal-hal yang lebih spesifik dari calon pemain yang akan di beli. Pelatih seharusnya lebih memiliki syarat/standart tersendiri sebelum membeli pemain tersebut. Seperti melakukan tes

pada ukuran pemain, seperti tinggi badan, berat badan dan kekuatan fisik (antropometri tubuh), melihat motivasi berprestasi pada pemain tersebut.

Di dunia olahraga, khususnya futsal, tes-tes yang dilakukan mengenai antropometri tubuh dan motivasi berprestasi adalah hal yang sangat penting baik untuk pemain itu sendiri dan tim. Dengan adanya tes seperti itu, diharapkan bisa memaksimalkan prestasi klub dan meminimalkan hal-hal yang tidak diinginkan seperti cedera pada pemain.

## **Solusi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen yang Baik Terkait Gaya Kepemimpinan Pelatih**

### 1. Pemberian *Reward and Punishment*

Dalam penerapan ini, pengendalian berfokus pada *output* terukur yang ingin dicapai. Target dari tim Bintang Timur sendiri adalah bisa menjadi juara pada kompetisi Indonesia Pro Futsal League. Pada dua tahun terakhir, Bintang Timur Surabaya hanya berada pada posisi ke-4 dan ke-3. Hasil tersebut bisa menjadi tolak ukur dan sebagai pedoman bagi sebuah tim untuk menentukan target kedepannya.

Sistem pengendalian manajemen juga dirancang untuk memotivasi karyawan agar tujuan perusahaan tercapai. Cara untuk memotivasi karyawan salah satunya dengan menerapkan *reward and punishment system*. Contoh *reward* yang bisa diterapkan oleh Bintang Timur Surabaya adalah memberikan *reward* akademik untuk pemain yang menjalani masa pendidikan dan *reward* berupa fasilitas yang lebih (natura) untuk para pemain yang sudah tidak menempuh masa pendidikan.

Dengan adanya *reward* yang sifatnya lebih berpengaruh kepada pemain secara langsung, maka lebih memotivasi para pemain untuk bermain lebih baik lagi. Kriteria keberhasilan *reward* berdasarkan kinerja dapat menghasilkan motivasi yang ideal apabila, *reward* yang diberikan mempunyai nilai (*financial*), mempunyai dampak yang besar. Tapi pemberian *reward* juga harus diperhitungkan oleh pihak klub ini, karena pemberian *reward* harus sesuai tepat waktu yang telah ditentukan agar pemain tidak merasa kecewa.

Sebelum memberikan *punishment* kepada pemain, pelatih juga harus menanyakan alasan mengapa pemain tersebut melakukan kesalahan itu. Dengan melihat alasan yang dianggap masuk akal atau tidak masuk akal, pelatih bisa menilai keputusan

selanjutnya yang akan dilakukan. Contoh hukuman yang bisa diterapkan untuk pelatih adalah dengan sistem “penyesuaian”. Awal dari pemberian hukuman ini adalah pihak manajemen memberikan poin-poin kegagalan target dan memberikan sanksinya. Misalkan, untuk *finish* diposisi 4 maka pelatih akan diberikan pemotongan gaji sebesar 10%.

*Punishment* ini juga harus diterapkan pada hal-hal kecil sekalipun, contohnya pada saat telat hadir dalam latihan, pemain yang telat bisa diberi hukuman seperti gaji diberikan telat selama 5 hari. Pemberian hukuman berupa pemunduran pemberian gaji ini akan menekan angka pelanggaran pemain, karena gaji sendiri untuk pemenuhan kebutuhan hidup dari atlet itu sendiri

## 2. Membuat program latihan khusus untuk satu musim

Manajemen perlu menentukan fokus pada suatu dimensi kinerja agar dapat menentukan hasil yang harus diukur. Selain perlu menentukan apa yang manajemen inginkan untuk diukur, juga harus memastikan bahwa pengukuran yang dilakukan sudah sesuai. Jika dimensi atas kinerja tidak didefinisikan secara tepat, maka itu tidak akan sebangun dengan tujuan organisasi dan pemain akan melakukan sesuatu yang salah.

Dalam Bintang Timur Surabaya pendefinisian kerja sudah berjalan sudah baik, seperti terdapat dua wakil dari Bintang Timur Surabaya yang dipanggil untuk memperkuat Tim Nasional Indonesia pada ajang Piala AFF 2017.

Pelatih sendiri juga harus berkoordinasi dengan staff pelatih untuk memperjelas program-programnya. Untuk pelatih kepala bisa membuat sebuah program latihan yang akan diterapkan kepada para pemainnya dan menjelaskan tujuan dari latihan tersebut. Untuk pelatih fisik juga harus membuat program latihan yang sesuai untuk kebutuhan tim, selain itu pelatih fisik harus mempunyai dokumen atau laporan yang isinya adalah mengenai laporan perkembangan pemain terkait mental, kekuatan fisik, dan teknik dari pemain tersebut. Untuk dokter juga harus mempersiapkan pemenuhan gizi bagi para pemain untuk mendukung peningkatan fisik para pemain.

Seorang pelatih harus membuat program latihan untuk pemenuhan target tim. Program latihan ini sangatlah penting untuk pelatih itu sendiri maupun untuk atlet dan juga tim. Program latihan ini berisi mengenai apa saja yang harus dilakukan oleh tim

terkait pemenuhan kebutuhan pemain. Tentunya program ini harus dibuat secara rinci mengenai jadwal dan jenis-jenis programnya.

### 3. Menerapkan antropometri tubuh pada tiap pemain di Bintang Timur Surabaya

Pengukuran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian hasil. Objek dari pengukuran adalah kinerja yang khusus dari entitas organisasi/seorang karyawan pada periode tertentu. Dalam Bintang Timur Surabaya, yang menjadi objek pengukuran adalah para pemain itu sendiri pada satu musim liga futsal. Karena pemainlah yang akan membawa nama tim saat pertandingan.

Untuk mencapai prestasi dalam tim, ditentukan oleh berbagai faktor antara lain: antropometri tubuh, motivasi berprestasi, sarana dan prasarana latihan serta penerapan berbagai metode latihan yang cocok dan sesuai untuk cabang olahraga futsal. Salah satu ukuran yang antara lain adalah antropometri tubuh pada tiap pemain.

Antropometri merupakan bagian dari ergonomi yang secara khusus mempelajari ukuran tubuh yang meliputi dimensi linear, serta, isi dan juga meliputi daerah ukuran, kekuatan, kecepatan dan aspek lain dari gerakan tubuh. Tujuan antropometri adalah untuk mengetahui kekekaran otot, mengetahui kekekaran tulang, mengetahui ukuran tubuh secara umum, mengetahui panjang tungkai dan lengan dan mengetahui kandungan lemak tubuh di ekstermitas atas maupun bawah. Tujuan perancangan berbasis antropometri adalah mengurangi tingkat kelelahan pekerja, meningkatkan performansi kerja dan meminimasi potensi kecelakaan kerja.

### 4. Membuat peraturan yang bisa mengontrol pemain

Pengendalian proses menekankan pada ketaatan anggota organisasi terhadap seperangkat asas/aturan main/prosedur standar yang berlaku. Ketaatan ini menjadi penting manakala ini terkait dengan aktivitas-aktivitas kunci yang dianggap kritis bagi klub.

Dalam menjalankan proses kebutuhan tim futsal, pelatih Bintang Timur Surabaya melakukan aktivitas-aktivitas untuk menuju pencapaian tujuan atau target. Pelatih juga harus membuat peraturan secara tertulis mengenai aturan-aturan yang akan diterapkan sehingga para pemain bisa mengerti hal apa saja yang dilarang dan diijinkan. Berikut adalah contoh dari peraturan yang bisa diterapkan pelatih untuk mengontrol pemainnya:

- Mewajibkan pemain untuk melakukan pola makan (makanan dan minuman) yang sehat.

Gizi olahraga merupakan aspek penting untuk meningkatkan kualitas hidup dan prestasi seorang atlet. Kehidupan seorang atlet tentu berbeda dengan orang lainnya. Seorang atlet harus benar benar menjaga pola hidup terutama makanannya yang ia konsumsi setiap harinya. Tim Pelatih khususnya dokter harus membatasi dalam asupan makanan yang dikonsumsi oleh pemain.

- Pengawasan yang ketat untuk mess atlet

Contoh dari pengawasan untuk pemain adalah seperti adanya satpam yang berjaga jam malam di mess yang mencegah pemain untuk keluar pada jam malam. Dengan penempatan satpam di mess, para pemain akan diawasi secara langsung.

Hal ini juga sebagai pencegahan terhadap pelanggaran yang kemungkinan dilakukan oleh pemain. Tidak hanya menjaga keamanan sekitar mess, satpam juga harus memperhatikan secara teliti gerak-gerik dari atlet. Tidak hanya satpam juga, pelatih juga harus mengawasi langsung kegiatan pemain pada mess yang telah disediakan. Jadi pelatih turut serta secara langsung mengawasi para pemain.

- Membuat peraturan mengenai latihan yang dilakukan

Budaya organisasi yang baik dan kuat akan tampak pada nilai-nilai pribadi dan kelompok yang tercipta dalam organisasi dan berfungsi sebagai mekanisme informal dalam pengendalian perilaku.

Pengendalian budaya yang cocok untuk diterapkan dalam organisasi olahraga khususnya futsal adalah kesadaran diri pada pemain saat melakukan latihan. Menjalankan latihan yang disiplin dan tepat waktu dalam menghadiri latihan.

#### 5. Adanya pembinaan pada kelompok usia dini yang baik

Hal penting yang menjadi inti dari kesuksesan serta kemajuan dalam manajemen olahraga (*sport management*) adalah sumber daya manusianya. Dalam hal ini meliputi seluruh staff dan pemain yang ada dalam manajemen tersebut, setiap staff dan pemain diharapkan memiliki komitmen serta kebanggaan terhadap apa yang mereka kerjakan.

Para pemain merupakan sumber daya manusia yang utama dalam setiap tim. Kualitas pemain dan permainannya mencerminkan nama dari tiap tim yang ada. Semakin baik

kualitas pemain yang dimiliki, maka nama tim juga akan semakin besar dan dikenal banyak orang.

Pembinaan dan pembangunan olahraga prestasi dilaksanakan dan diarahkan untuk mencapai prestasi olahraga yang tinggi sampai pada pentas internasional mewakili negara. Pembinaan tentu saja tidak harus terkait mengenai kemampuan bermain/teknik individu saja, tapi harus berkaitan dengan psikologi dari atlet itu sendiri. Dengan mental yang kuat, maka teknik juga akan semakin berkembang.

6. Membuat sebuah dokumen yang berisikan tentang laporan data pelanggaran bagi pelatih dan pemain, laporan progress pemain.

Sebelum membuat data pelanggaran pemain, manajemen dan pelatih harus membuat peraturan yang diberikan kepada pemain juga pelatih itu sendiri. Setiap pelanggaran akan diberikan nilai poin tersendiri. Selain membuat peraturan tersebut, pihak pelatih dan manajemen juga harus membuat sanksi-sanksi atas pelanggaran tersebut. Hal ini juga sebagai bahan evaluasi akhir bagi pihak manajemen dan pelatih atas pelanggaran tersebut. Laporan data pelanggaran ini berisikan tentang jumlah poin yang dilanggar.

Selanjutnya adalah pembuatan laporan progress pemain. Dalam laporan ini berisi tentang mental, fisik dan teknik dari pemain pada awal musim kompetisi sampai akhir kompetisi. Pelatih juga harus menentukan batas minimal nilai untuk menentukan masa depan pemain tersebut.

7. Motivasi Berprestasi Untuk Pemain

Proses pembinaan mental atlet tidak hanya difokuskan untuk hanya berlatih meningkatkan ketrampilan dan teknik (*skill*). Salah satu pembinaan atlet yang penting juga adalah harus berfokus juga pada faktor-faktor psikologis seperti kemampuan kerjasama dan motivasi. Hal tersebut merupakan sebagai bagian yang penting dalam meningkatkan prestasi olahraga dari sebuah klub.

Prestasi atau keberhasilan tim banyak ditentukan oleh tingginya motivasi berprestasi para pemainnya. Suatu tim yang anggotanya terdiri dari para pemain bintang seringkali kalah dalam pertandingan tetapi tim lain yang para pemainnya memiliki kemampuan untuk membangun kohesivitas tim, berhasil menjadi juara dalam suatu pertandingan.

Pelatih harus bisa melihat motivasi berprestasi dari atlet itu sendiri, sehingga bisa melihat atlet mana yang mempunyai ambisi yang besar untuk meraih kemenangan. Motivasi sangat erat hubungannya dengan aspirasi pribadi atau dorongan untuk mencapai prestasi pada atlet yang bersangkutan. Hal ini tentunya berbeda antara seorang atlet dengan atlet lainnya.

### **Konklusi**

Penelitian ini bertujuan untuk mengaplikasikan penerapan sistem pengendalian manajemen untuk sebuah klub futsal Bintang Timur Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara semi struktur metode analisis data, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan peran dari gaya kepemimpinan pelatih yang dilakukan dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen di klub Bintang Timur Surabaya.



**Daftar Pustaka**

- Efferin, Sujoko dan Soeherman. (2010). Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Jaya, Asmar. (2008). Futsal: gaya hidup, peraturan dan tips-tips permainan. Yogyakarta : Pustaka Timur
- Yukl, Gary. (2006). Leadership in organizational. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 07458.

