



Studi eksplorasi klub sepakbola pada Liga 2 Indonesia 2018: Bagaimana cara bertahan dalam keterbatasan?

Sumarno Sumarno*, Djoko Pekik Irianto

Program Studi Ilmu Keolahragaan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Yogyakarta.
Jalan Colombo No. 1, Karangmalang, Yogyakarta 55281, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: marnoalam133@gmail.com

Received: 30 July 2019; Revised: 27 August 2019; Accepted: 22 October 2019

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini melakukan penyelidikan pada klub sepakbola yang menjalani Liga 2 Indonesia 2018 dengan pendekatan kualitatif eksploratori. Lima *stakeholder* klub yang terdiri dari ketua klub, sekretaris, pelatih/manajer, asisten pelatih dan pemain dipilih secara sengaja sebagai partisipan wawancara. Pengumpulan data dilakukan sebagai berikut: melakukan observasi, dokumentasi dan wawancara. Validasi instrumen dilakukan dengan '*expert judgment*' dan analisis data kualitatif menggunakan bantuan *Scientific Software ATLAS Ti*. Versi 7.5.16. Hasilnya, kendala finansial (*soft budget constraint*) menjadi permasalahan utama klub dalam menjalani kompetisi. Artikel ini diakhiri dengan mengusulkan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan klub dalam menjalani kompetisi meskipun dalam keterbatasan sumber daya, yaitu; perencanaan yang strategis, kolektivitas organisasi dan tim, manajerial *skill* dan pengaruh dari *external stakeholder*.

Kata Kunci: eksplorasi, klub sepakbola, kompetisi

Exploratory study of football clubs in Liga 2 Indonesia 2018: How to survive within limitedness?

Abstract

The purpose of this study is to investigate the football club that undergoing Liga 2 Indonesia 2018 with an exploratory qualitative approach. Five stakeholders of a club consist of the chairman, secretary, coach/manager, assistant coach and players are deliberately chosen as interview participants. Collecting of data is carried out as follows: observations, documentation and interviews. Instrument validation are carried out with 'expert judgment' and qualitative data analysis using the Scientific Software ATLAS Ti. Version 7.5.16. As a result, financial constraints (soft budget constraints) are the club's main problem in competition. The article concludes by proposing the factors that influence the success of the club in competition despite the limited resources, they are; strategic planning, organizational and team collectivity, managerial skills and influence from external stakeholders.

Keyword: *exploratory, football club, competition*

How to Cite: Sumarno, & Irianto, D. (2019). Studi eksplorasi klub sepakbola pada Liga 2 Indonesia 2018: Bagaimana cara bertahan dalam keterbatasan?. *Jurnal Keolahragaan*, 7(2), 104-115. doi:<https://doi.org/10.21831/jk.v7i2.26395>



<https://doi.org/10.21831/jk.v7i2.26395>

PENDAHULUAN

Topik mengenai perjalanan klub sepakbola di kompetisi profesional telah menarik banyak minat peneliti dalam ranah olahraga profesional. Gómez-Déniz & Dávila-Cárdenes (2019) menggunakan *probabilistic model* untuk membantu klub sepakbola dalam memprediksi poin yang didapatkan pada klasemen di akhir kompetisi. Hasil penelitian lain mengungkapkan bahwa pertandingan kandang memberikan keuntungan

tersendiri bagi klub yang menjalani kompetisi (Pollard & Pollard, 2005). Sedangkan penelitian dari (Taylor, Mellalieu, James, & Shearer, 2008) mengungkapkan bahwa untuk menganalisis kinerja tim perlu mempertimbangkan aspek lokasi pertandingan, kualitas lawan dan status pertandingan.

Dalam menjalani kompetisi, klub sepakbola profesional begitu terlibat dalam upaya mencapai tujuan olahraga secara simultan, yaitu



dalam hal keberhasilan kompetisi internasional dan peringkat yang lebih tinggi di liga nasional mereka sendiri, dan keberhasilan komersial (Di Minin, Frattini, Bianchi, Bortoluzzi, & Piccaluga, 2014). Temuan mereka menunjukkan bahwa pada era olahraga modern klub tidak hanya berfokus pada hasil akhir klasemen liga, melainkan juga keuntungan finansial mereka selama menjalani kompetisi selama satu musim. Untuk melihat pengaruh dari kontestasi klub dalam kompetisi sepakbola profesional, hasil penelitian di kompetisi profesional Spanyol dengan metode DEA (*Data Envelopment Analysis*) menunjukkan bahwa hasil akhir dari kompetisi (liga) dapat memengaruhi tingkat kepuasan suporter (González-Gómez & Picazo-Tadeo, 2010). Sedangkan pada penelitian yang lain dengan metode yang sama, memberikan kontribusi informasi kepada klub sepakbola untuk fokus pada strategi peningkatan efisiensi dalam menjalani kompetisi (Kern, Schwarzmann, & Wiedenegger, 2012). Kebijakan dalam transfer (rekrutmen) dan pemberian gaji pada pemain turut memengaruhi di dalamnya. Oleh karena itu pengukuran kinerja keuangan dan kinerja olahraga secara holistik juga dilakukan (Plumley, Wilson, & Shibli, 2017) selama menjalani kompetisi sepakbola.

Kompetisi sepakbola profesional di Indonesia telah berjalan lebih dari dua dekade. Ketika pembentukan Liga Super Indonesia pada tahun 2008 (sekarang bernama Liga 1) dengan semangat pengelolaan liga secara profesional sekaligus menggantikan Divisi Utama Liga Indonesia sebagai kasta tertinggi liga Indonesia perubahan tersebut mengakibatkan Perserikatan Sepakbola Indonesia Mataram (PSIM) Yogyakarta tidak dapat ambil bagian karena Persatuan Sepakbola Indonesia (PSSI) hanya menyeleksi 9 klub teratas di masing-masing wilayah Divisi Utama Liga Indonesia 2007. Sedangkan PSIM menempati peringkat 15 wilayah timur. Kemudian hingga Liga 1 2018, PSIM belum mampu berkompetisi pada kasta tertinggi liga Indonesia, yang artinya sudah 10 tahun mereka bisa berkompetisi di kasta tertinggi Liga Indonesia.

Pada manajemen klub sepakbola dalam menjalani kompetisi sepakbola, sejauh ini, terdapat berbagai penelitian mengenai upaya dalam meningkatkan performa klub dalam menjalani kompetisi. Hasil studi eksploratori dengan menggunakan Performance Environment Survey (PES) (Pain, Harwood, & Mullen, 2012) mampu memberikan manfaat kepada pelatih dalam pengelolaan di lingkungan latihan. Hasil penelitian lain menyarankan bahwa langkah-langkah yang

diarahkan untuk meningkatkan hasil tim sepakbola pada kompetisi harus fokus pada peningkatan penggunaan sumber daya yang tersedia secara efisien (Espitia-Escuer & Garcí-Cebrián, 2006). Hasil penelitian lebih baru dan dengan sampel yang lebih banyak menunjukkan, bahwa variabel strategi manajemen merek, komunikasi, dan persaingan memengaruhi keunggulan kompetitif dan industri yang didapatkan oleh klub sepakbola (Costa, Costa, Angelo, & Moraes, 2018).

PSIM Yogyakarta adalah kompetitor Liga 2 Indonesia 2018. Mengawali kompetisi dengan berbekal berbagai isu permasalahan, mulai dari kendala finansial, tidak bisa menggunakan stadionnya untuk laga kandang karena dalam proses renovasi, mendapatkan sanksi dari *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) berupa pengurangan 9 poin dan denda sejumlah uang, dan pelatih kepala yang lisensi kepelatihannya tidak sesuai dengan Regulasi Liga 2 Indonesia 2018. Namun PSIM mampu untuk bertahan di Liga 2 Indonesia 2018. Meskipun kembali gagal untuk promosi ke Liga 1 Indonesia 2019, lolos dari degradasi ke Liga 3 adalah pencapaian yang cukup baik. Sehingga pada penelitian ini, penulis mencoba untuk melihat fenomena yang terjadi pada lingkungan organisasi klub sepakbola PSIM dari perilaku manajemen pemangku kepentingan inti (*internal stakeholder*) klub sepakbola dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018. Pertanyaan penelitian yang mendasari penelitian ini adalah (a) Isu-isu seperti apa yang terjadi pada klub selama menjalani Liga 2 Indonesia 2018? (b) Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh PSIM Yogyakarta untuk bertahan dalam keterbatasan? (c) Adakah pengaruh lain terhadap keadaan yang dialami oleh PSIM dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018?

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan disain studi *exploratory* (Yin, 2014) di mana penelitian ini berupaya menyelidiki kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh para *stakeholder* PSIM Yogyakarta dalam menghadapi Liga 2 Indonesia 2018. Pemilihan partisipan mengacu orang-orang yang menjadi pemangku kepentingan inti (*internal stakeholder*) di keorganisasian klub yang didasarkan pada hasil penelitian dari (Cicut, Montchaud, Millereux, & Dantin, 2017), oleh karena itu 5 partisipan yang dipilih secara sengaja (*purposive*) meliputi ketua klub, sekretaris, pelatih, asisten pelatih dan pemain menjadi responden wawancara.

Pedoman wawancara dikembangkan berdasarkan 6 faktor yang memengaruhi keberhasilan klub dalam menjalani kompetisi sepakbola profesional: (1) manajemen, (2) bauran pemasaran, (3) sistem pencarian dan seleksi pemain, (4) sistem analisis performa pemain, (5) ilmu olahraga, (6) sistem politik dan kebijakan pemerintah (Rattanapian, Tingsabhat, & Kanungsukkasem, 2018). Kemudian pedoman wawancara mendapatkan penilaian dari ahli (*expert judgment*). Proses pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Ketika proses wawancara telah disepakati antara peneliti dengan partisipan bahwa dalam pelaporan hasil penelitian identitas partisipan dirahasiakan, hal ini dilakukan sebagai etika penelitian (*ethical clearance*).

Analisis data kualitatif menggunakan bantuan *Scientific Software* ATLAS Ti. Versi 7.5.16 untuk analisis data dari hasil penelitian yang meliputi; transkrip wawancara, analisis dokumen dan catatan lapangan. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penggunaan *Software* ATLAS Ti. Versi 7.5.16 menggunakan rekomendasi dari (Afriansyah, 2018) yang dimulai dari memasukan dokumen utama; membuat beberapa *quotation* dan *coding*; membuat gambaran *network*; dan yang terakhir menghasilkan suatu kerangka baru (*output*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan dari penelitian ini berupaya menyelidiki kontestasi klub sepakbola PSIM Yogyakarta di Liga 2 Indonesia 2018. lebih khusus, penelitian ini berfokus pada (a) Isu-isu yang terjadi pada PSIM Yogyakarta selama menjalani Liga 2 Indonesia 2018 (b) upaya-upaya yang dilakukan oleh *internal stakeholder* PSIM Yogyakarta untuk bertahan dalam keterbatasan (c) faktor lain yang dapat memengaruhi keadaan yang dialami oleh PSIM dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018. Menggunakan studi eksplorasi, penelitian ini menghasilkan 5 topik utama, yaitu: (a) keterbatasan anggaran dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018, (b) perencanaan yang strategis, (c) kolektivitas organisasi dan tim, (d) manajerial *skill* dan (e) pengaruh dari *external stakeholder*.

Untuk mendeskripsikan hasil penelitian *exploratory* dari perilaku organisasi pemangku kepentingan PSIM Yogyakarta, penulis menggunakan pendekatan naratif. Di mana pendekatan ini juga kerap dilakukan pada penelitian olahraga eksploratori (Pain et al., 2012; Smith & Sparkes, 2009; Christensen, 2009; Christensen, 2011; Dalpian, Zylbersztejn, Batistella, & Rossi, 2014).

Analisis naratif mengacu pada metode untuk menafsirkan cara orang memandang realitas, memahami dunia mereka, dan melakukan tindakan sosial (Smith & Sparkes, 2009). Tujuannya adalah untuk melihat bagaimana partisipan menceritakan berbagai keadaannya, seperti ketika proses pelatihan dan interaksi dengan sesama anggota organisasi (mis. perencanaan, proses dan pengambilan keputusan).

Keterbatasan Anggaran dalam Menjalani Liga 2 Indonesia 2018

Berdasarkan data di lapangan, pada Liga 2 Indonesia 2018 PSIM belum mendapatkan investor yang dapat memberikan anggaran bagi PSIM untuk menjalani kompetisi. Sehingga untuk anggaran selama satu musim kompetisi klub sangat mengandalkan pemasukan dari tiket pertandingan kandang (*home*), *sponsorship* dan subsidi dari Badan Liga Indonesia Baru (BLI-B) selaku operator Liga 2 Indonesia 2018. Hasil temuan ini terkait dengan potensi penghasilan utama dari klub sepakbola dalam menjalani kompetisi: (a) pendapatan hari pertandingan melalui kehadiran stadion, (b) hak siar (termasuk distribusi untuk berpartisipasi, dan lolos dalam kompetisi nasional dan internasional), dan (c) pendapatan komersial melalui sponsor (Bouchet, Doellman, Troilo, & Walkup, 2015), sedangkan (Pantuso, 2017) menambahkan bawah faktor *merchandising*, dan visibilitas media sosial juga berkontribusi. Pada poin terakhir yang diusulkan oleh Pantuso, peneliti tidak menemukan hal tersebut terjadi Pada PSIM Yogyakarta.

Beberapa musim ke belakang, manajemen klub memang kesulitan dalam mendapatkan sumber anggaran, sehingga kendala yang dihadapi oleh PSIM Yogyakarta setiap musimnya adalah masalah keuangan. Setiap tahun pengurus harus bekerja keras untuk mendapatkan sponsor agar mendapatkan sumber anggaran untuk menjalani kompetisi Liga 2. Dari hasil wawancara oleh partisipan 03 dan 04:

Partisipan (W/03): “PSIM selama ini di luar ekspektasi itu, karena kita dalam tahun ke tahun itu kendala kita tetap sama, yaitu pendanaan, sehingga persiapan kita itu nggak pernah yang namanya maksimal.”

Partisipan (W/04): “Ya karena keterbatasan pendanaan saja, sama persiapan juga. PSIM pada waktu itu dalam segi pendanaan ya belum ada yang pasti gitu, dapatnya dana dari mana, investor kan juga belum ada.”

Sedangkan hasil penelitian dari (Ghamdi, 2016) mengungkapkan bahwa sumber daya keuangan menempati urutan pertama dalam faktor yang memengaruhi kinerja di lapangan. Kendala finansial yang dihadapi oleh PSIM mirip dengan fenomena yang terjadi pada klub-klub Prancis yang disebut dengan *soft budget constraint* (SBC), dibahas oleh Andreff (2007) yang menjelaskan bahwa penyebab terjadinya kelemahan finansial karena; struktur tata kelola klub yang lemah, pemegang saham berlaku sebagai investor nirlaba atau pelanggan, dan persaingan dalam mendaftarkan pemain terbaik memicu terjadinya inflasi gaji pemain namun tidak diimbangi dengan sumber keuangan yang baik. Selain itu, Andreff juga memberikan solusi mengenai probelematika tersebut dengan memberikan 3 rekomendasi; memperkuat struktur tata kelola, memperbaiki disiplin keuangan, dan menetapkan batas wajib untuk rasio keuangan setiap klub.

Karya ilmiah Kornai, Maskin, dan Roland (2003) membahas mengenai SBC, yang mana penerapan konsep SBC memberikan cara yang lebih baik untuk memahami logika ekonomi khusus sepak bola profesional (Storm & Nielsen, 2012). Ini menjelaskan paradoks tingkat kelangsungan hidup klub yang cukup tinggi meskipun defisit besar dan meningkatnya hutang. Selain itu, memungkinkan untuk merekonstruksi logika ekonomi, politik, dan emosional dari perilaku klub dan pemangku kepentingan mereka yang menjelaskan hasil yang tidak rasional di tingkat lingkungan klub tersebut. Memang sangat penting untuk mengukur kondisi finansial dari suatu klub olahraga profesional, di mana mereka memiliki tujuan ganda, yakni tujuan prestasi olahraga dan profitabilitas finansial. Karena keberhasilan kinerja keuangan klub menjadi peran penting dalam keberhasilan olahraga (Ecer & Boyukaslan, 2014). Pengukuran kinerja keuangan bermanfaat bagi manajer, investor, lembaga pemberi pinjaman kredit, pesaing, dan pemangku kepentingan lainnya.

Berkaca pada kelemahan keuangan yang terjadi di PSIM, berdasarkan penelitian di lapangan, dapat ditengarai bahwa penyebab SBC di klub yaitu; struktur tata kelola yang belum dirancang dengan baik tentu sesuai dengan apa yang diutarakan oleh (Andreff, 2007), sehingga belum ada investor yang tertarik untuk menanam modalnya di klub, pemanfaatan *marketing* yang belum maksimal, dan tidak ada pemasukan dari hak siar televisi.

Perencanaan yang Strategis

Setiap manajemen dan organisasi tentu membutuhkan perencanaan. Hal ini bertujuan untuk menetapkan kegiatan dan target dengan analisa yang masuk akal dan diselaraskan dengan kondisi terkini danantisipasi untuk kegiatan mendatang, kemudian dirumuskan secara Sistematis dan teratur agar mudah dijalankan (Subagio, 2016). Literatur lain mengatakan dalam perencanaan terdapat mengumpulkan informasi, membuat visi dan misi, mendefinisikan tujuan dan sasaran, mengembangkan strategi, memilih tindakan terbaik, merancang dan mengembangkan rencana untuk melaksanakan tindakan (Omotayo, 2015). Hasil penelitian kami pada teknik wawancara mengidentifikasi bahwa dalam menjalani Liga 2 Indonesia.

Partisipan (W/02): “karena mengawali liga dengan beberapa kendala, terutama sanksi dari FIFA, sehingga musim ini target kita bertahan di Liga 2.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, perencanaan PSIM dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 didasarkan pada tujuan untuk bertahan di Liga 2 Indonesia. Sanksi berupa pengurangan 9 poin dan denda 1 miliar oleh FIFA menjadi salah satu alasan PSIM merencanakan tujuan yang paling realistis dan relevan. Untuk bertahan di Liga 2 Indonesia 2018, perencanaan PSIM didukung oleh visi dan misi klub, dan latar belakang dan tujuan mengikuti Liga 2 Indonesia 2018. Visi dan misi yang dibentuk oleh PSIM untuk mendukung putra-putra daerah Yogyakarta mampu menjadi pemain yang dapat berkompetisi di liga profesional Indonesia, terutama Liga 1 Indonesia.

Partisipan (W/03): “Jadi visi misinya PSIM dari awal itu, mengakomodir, memberikan kesempatan pemain-pemain lokal untuk berkembang. Jadi kekuatan kita di Liga 2 itu memang 90% itu pemain-pemain lokal.”

Dengan visi tersebut, PSIM melakukan seleksi pemain, yang mengutamakan pemain asli Yogyakarta untuk masuk di tim PSIM pada Liga 2 Indonesia 2018. Berdasarkan observasi dan dokumentasi mengenai pemain yang didaftarkan oleh PSIM di BLI-B memang mayoritas berasal dari daerah Yogyakarta.

Dalam sebuah organisasi, Pernyataan visi dan misi dianggap sebagai bagian penting dari proses manajemen strategis untuk organisasi (Taiwo, Lawal, & Agwu, 2016) karena dengan

adanya pernyataan visi dan misi yang jelas; berguna membimbing perencanaan yang program-program yang relevan. Visi adalah titik awal untuk membentuk organisasi (Vrontis, Thrassou, Kartakoullis, & Kriemadis, 2014) yang dapat menumbuhkan komitmen, kepatuhan dan juga membentuk rasa kesamaan pada tujuan-tujuan yang terkait. Pada premis ini yang agaknya dipraktikkan oleh para anggota organisasi klub PSIM. Sedangkan dengan misi, menunjukkan adanya strategi yang untuk mencapai tujuan tersebut. Maksud strategis dan misi strategis menghasilkan wawasan yang diperlukan untuk membuat strategi dan pengaturannya (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007). Visi dan misi yang berupaya untuk mengorbitkan pemain berbakat yang ada di daerah Yogyakarta, agaknya secara strategis berkorelasi dengan Regulasi Liga 2 Indonesia 2018 Pasal 30 tentang Pendaftaran Pemain, bahwa klub hanya boleh mendaftarkan pemain lokal atau WNI (Warga Negara Indonesia) dan maksimal 3 pemain yang berusia 35 tahun atau lebih. Selain itu, strategi merekrut pemain-pemain daerah lokal dapat lebih menghemat anggaran klub dalam belanja pemain karena nilai kontrak yang relatif lebih rendah. Namun, visi dan misi ini harus diperbarui dengan berlalunya waktu dan fokus yang lebih baik untuk organisasi (Taiwo et al., 2016).

Menentukan tujuan atau target yang relevan berkaitan dengan 'perencanaan strategis'. Dengan adanya strategi dapat membentuk suatu arah organisasi dan kerangka kerja mengenai bagaimana tujuan jangka panjang maupun pendek dapat tercapai (Kartakoullis, Vrontis, Thrassou, & Kriemadis, 2013). Salah satu tujuan dari strategi manajemen dari PSIM berupaya mengorbitkan pemain asli Jogja bersifat tujuan yang berjangka panjang. Hal ini mengkonfirmasi teori dari Stonehouse & Pemberton, (2002) bahwa perencanaan strategis menentukan tujuan jangka panjang, strategi dan prosedur organisasi, mencapai visinya, dan juga mempersiapkan kemungkinan di masa depan dengan perhatian pada dinamika lingkungan organisasi dan kompleksitas.

Kolektivitas Organisasi dan Tim

Pada bagian keorganisasian klub, setiap akan membuat program tertentu, pengurus klub mempunyai perencanaan terlebih dahulu melalui forum rapat. Perencanaan tersebut dilakukan untuk pembentukan kerangka tim yang meliputi; seleksi pemain, serangkaian uji coba dan membuat RAB (Rencana Anggaran Biaya) yang

meliputi gaji pemain dan anggaran untuk pertandingan kandang maupun tandang. Ketika akan merekrut pemain, partisipan (W/01) menjelaskan mengenai perencanaan yang dirancang oleh klub:

Partisipan (W/01): "Itu dilakukan di forum rapat.

Di saat kompetisi berakhir, pelatih kita minta *progress report* pemain yang ingin dipertahankan sebagai kerangka tim. Satu muncul, pemain yang dikejar mana? Oh seperti ini. Baku anggarannya berapa? Oh segini. Kemudian kita masukkan ke data dan kita bikin RAB dalam waktu 1 Tahun."

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terdapat kerja sama antara pelatih dan pengurus dalam upaya perekrutan pemain, di mana pengurus mempercayakan penuh kepada tim kepelatihan terhadap proses seleksi pemain. proses ini mungkin seperti tahap seleksi, karakter pemain yang dibutuhkan dan parameter-parameter tertentu untuk menilai pemain. Kemudian pelatih menyerahkan kepada jajaran pengurus yang melakukan negosiasi kontrak kepada pemain atau agen pemain. Dalam proses latihan juga terdapat kerja sama antar tim kepelatih pada setiap sesi latihan. Pelatih kepala tidak mutlak memimpin jalannya pelatihan, tetapi kerja sama dengan tim pelatih lainnya. (mis. pada sesi pemanasan dan pendinginan/*recovery* dipimpin oleh asisten pelatih, sesi latihan inti dilakukan pelatih kepala). Begitu juga dengan perencanaan latihan, pelatih membutuhkan bantuan hasil dari analisis kerja sama bersama untuk membuat perencanaan program latihan. Penyelidikan kami menemukan bahwa tim kepelatihan PSIM dibantu oleh personal ahli dalam analisis video permainan sepakbola yang dimaksudkan untuk mengevaluasi kinerja pemain.

Partisipan (W/04): "Di skuadnya PSIM itu namanya tim Bio, mereka menganalisis cara bermainnya PSIM. Itu secara penerimaan mereka, itu nanti untuk masukkan kepada pelatih, ya bagus karena kita dapat video yang apa menjadi kekuatan PSIM itu bisa kita benahi dan kita buat program latihan."

Pola interaksi antara individu memainkan peran penting dalam kinerja tim. Telah dikemukakan bahwa suatu tim bergantung pada keberhasilan dari mobilisasi sumber daya, terutama selama tugas-tugas kompleks (Grund, 2012). Melakukan kerja sama (*organizing*) antar elemen yang terkait setiap pengambilan keputusan dan praktik dalam proses perencanaan dan implementasi program latihan maupun dalam hal lainnya mengkonfirmasi teori yang dikemukakan

oleh Omotayo (2015) bahwa pengorganisasian melibatkan penjaminan sumber daya, termasuk sumber daya manusia, sumber keuangan, dan sumber daya fisik, yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tersebut. Sedangkan dalam aktivitas ‘*organizing*’ terdapat 4 hal yang perlu dilakukan, yaitu; (a) membagi atau pengelompokan kerja, (b) menentukan pekerjaan yang harus dilakukan, (c) pendelegasian wewenang, dan (d) menyediakan fasilitas kerja yang mendukung kemampuan SDM (Torang, 2016).

Ketika mendapatkan sanksi dari FIFA mereka merapatkan dengan seluruh anggota klub termasuk pada pemain dan mengkomunikasikan terkait komitmen bersama. Begitupun bila ada masalah yang muncul di internal tim, seperti penurunan performa pemain, manajemen akan akan memanggil pemain terkait. Dari penyelidikan kami, setiap pekan pengurus klub rutin mengadakan rapat yang terfokus pada pembahasan teknis dan non teknis terkait perencanaan pertandingan yang akan dihadapi dan evaluasi pasca pertandingan. Sedangkan satu hari sebelum pertandingan seluruh pemain dan tim kepelatihan selalu mengadakan *meeting* yang bertujuan untuk refleksi dan penyampaian unek-unek setiap pemain. Komunikasi yang intens dari setiap *internal stakeholder* klub mirip dengan temuan (Cicut et al., 2017) pada klub liga Prancis, bahwa (rapat) antar *stakeholder* klub sepakbola perlu dilakukan guna penyampaian tujuan, refleksi dan evaluasi.

Manajerial Skill

Pelatih/manajer mempunyai peran yang vital dalam pencapaian PSIM untuk bertahan di Liga 2 Indonesia 2018. Dari wawancara dengan ketua klub dan juga pemain, mengungkapkan apresiasinya pada pelatih yang telah berkontribusi besar pada perjalanan PSIM di Liga 2 Indonesia 2018.

Partisipan (W/01): “Minus 9 poin di awal kompetisi ini bukan perkara yang mudah untuk bertahan di Liga 2 2018. Jadi bagi saya 5 pertandingan terakhir sebelum kompetisi selesai ini kita sudah pasti aman dari degradasi. Jadi saya rasa pelatih dalam hal ini mempunyai prestasi tersendiri.

Partisipan (W/05): “apalagi *coach* sudah seperti pelatih, psikolog kita, manajer kita, sama dibantu lagi dengan jajaran pelatih yang lain, mereka pokoknya solid lah dan kita anggap segala-galanya selama menjalani kompetisi.

Dari catatan lapangan, studi dokumen dan wawancara dengan narasumber, tercatat bahwa terdapat empat komponen yang digunakan oleh manajer dalam mengorganisir klub; filosofi, kepemimpinan, intuisi dan pengamatan. Manajer menangani klub dengan filosofi yang diyakininya. Bahwa sepakbola yang dimainkan oleh PSIM adalah sepakbola kolektif, yang mana beliau menyebut dengan “Mataram *show*”. Berdasarkan data di lapangan selama pengamatan pada beberapa pertandingan Liga 2 Indonesia 2018; terutama pertandingan PSIM, peneliti mengidentifikasi bahwa model permainan yang dimiliki PSIM cenderung berbeda dengan kompetitor lain. Filosofi yang jelas berdasarkan pemahaman budaya, organisasi dan pribadi, dikombinasikan dengan kerendahan hati terhadap pengetahuan mampu membangun konsistensi dalam manajerial (Herskedal, 2016). Beberapa penelitian telah mencatat pentingnya menguraikan filosofi atau visi pembinaan untuk memandu semua aspek program dan pengambilan keputusan sehari-hari (Van Mullem & Brunner, 2013; Bespomoshchnov & Caron, 2017). Sejumlah pelatih kenamaan telah mengartikulasikan filosofi pembinaan mereka, seperti Pete Carroll (Carroll, Garin, & Roth, 2010), Pep Guardiola (Violán, 2014), dan Sir Alex Ferguson (Ferguson & Moritz, 2015).

Selain berperan untuk merancang taktik dan strategi tim, manajer juga memegang kendali mengenai lingkungan organisasi antara pemain dan tim kepelatihan. Terdapat kebijakan yang menarik dalam lingkungan klub, Manajer membuat kebijakan bahwa klub dibangun dengan “*asas kekeluargaan*”.

Partisipan (W/03): “Jadi saya kembalikan ke awal mas, saya tidak sekadar membangun Tim mas, tapi membangun sebuah keluarga, hal itu saya tekankan kepada mereka. Dalam sebuah keluarga ini semuanya harus ada kepercayaan dan kerja sama.”

Kemampuan sosial dari manajer yang diimplementasikan dalam lingkungan tim membuat pemain mampu menerapkan strategi pelatih dengan baik dan pada akhirnya menampilkan performa yang baik di lapangan. Dari hasil penelitian tersebut mengkonfirmasi dengan temuan (Pain et al., 2012) bahwa faktor pelatihan dan faktor interaksi sosial dianggap memiliki kontribusi positif terhadap kinerja olahraga. Makna faktor sosial di sini menunjukkan bahwa Manajer tidak sekadar pada taktik dan strategi di lapangan, namun juga pada psikis dan sosial para

pemain. Di PSIM sendiri memang untuk penanganan pada psikis pemain dilakukan oleh manajer. (Kelly, 2016) mengungkapkan bahwa hubungan yang baik antara pelatih-pemain tidak hanya memengaruhi motivasi pemain, tetapi juga partisipasi yang berkelanjutan dalam sepakbola. Seperti yang dikatakan oleh (Irianto, 2018) pelatih bertugas untuk menyempurnakan atlet sebagai makhluk multidimensional yang meliputi jasmani, rohani, sosial dan religi. Dari kesamaan antara temuan yang ada dan teori-teori terdahulu peneliti menyimpulkan, meskipun dengan sumber daya pelatihan yang terbatas, manajer tetap mampu meningkatkan performa pemain.

Pengaruh dari *External Stakeholder*

Salah satu kebijakan yang ada di Regulasi Liga 2 Indonesia 2018 adalah setiap klub yang berkompetisi di Liga 2 Indonesia 2018 mendapatkan bantuan subsidi sebesar 1, 250 miliar. Dengan adanya kebijakan tersebut memberikan pemasukan (*income*) tersendiri bagi klub dalam menjalani kompetisi yang panjang. Terlebih lagi PSIM harus membayar denda dari FIFA sebesar 1 miliar.

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

Namun, regulasi tidak hanya memberikan manfaat bagi PSIM dalam menjalani kompetisi Liga 2 Indonesia 2018, tetapi juga menimbulkan kendala. Lisensi yang dimiliki oleh pelatih kepala dari PSIM tidak sesuai dengan Regulasi liga 2 2018 Pasal 35 tentang Dokumen Pendaftaran Oficial. Untuk memenuhi syarat regulasi PSIM harus mencari pelatih lain yang sesuai dengan regulasi dan pelatih sebelumnya menjadi manajer klub. Dalam latihan sehari-hari, tetap dikendalikan oleh pelatih sebelumnya. Hal ini diutarakan oleh

Partisipan (W/03): “Kemudian saya dinaikkan ke Manajer Tim. Cuma semua yang ada dalam latihan itu kita (saya) yang mengendalikan. Jadi bisa dibilang ya sebenarnya manajer ini hanya posisi struktural di PT-LIB yang dikirimkan oleh manajemen, proses kesehariannya ya saya sebagai pelatih.”

Regulasi dalam kompetisi sepakbola adalah hukum atau peraturan yang menjadi rambu-rambu dalam berjalannya kompetisi

(Competition Regulation AFC Champions League 2018 Tentang Definisi Regulasi). Penerapan regulasi yang harus ditaati oleh setiap klub peserta tidak lain adalah untuk kualitas dari kompetisi itu sendiri. Seperti yang terjadi di Australia dan Nigeria, bahwa regulasi dari kompetisi mengharuskan klub mempunyai tim akademi (*junior team*) (Rockerbie, 2016). Pengaruh baiknya, ternyata mampu untuk meningkatkan kualitas-kualitas pemain lokal dan mendongkrak peringkat FIFA dari Tim Nasional. Kasus berbeda terjadi di Inggris, pada tahun 2008 Ben Collett, pemain muda Manchester United, mendapat kompensasi senilai 4,3 juta poundsterling oleh Pengadilan Tinggi dalam kasusnya melawan Middlesbrough FC yang mengalami patah kakinya di dua tempat dan dia dipaksa untuk berhenti bermain sepakbola (Sean Hamil & Chadwick, 2010). Sedangkan di liga Jerman, regulasi mengharuskan bahwa 50% hak suara klub berada di tangan asosiasi terdaftar (kelompok suporter) (Zulch & Palme, 2017). Tujuan dari pembuatan regulasi tersebut adalah upaya dari DFB untuk mensejahterahkan kelompok suporter. Oleh karena itu, sudah sepatutnya PSIM mengikuti peraturan tersebut dengan mengganti pelatih yang memiliki lisensi sesuai dengan regulasi yang ada.

Meskipun tidak menargetkan untuk lolos ke Liga 1 musim 2019 dan pertandingan kandang tidak bermain di Yogyakarta, dukungan dari dua wadah suporter (Brajamusti & The Maident) tetap begitu besar dan selalu antusias di setiap pertandingan kandang PSIM. Fenomena tersebut penulis dapat dari observasi datang langsung ke stadion menyaksikan pertandingan kandang (*home*) PSIM di Bantul. Hal ini diutarakan oleh dua partisipan ketika diwawacara.

Partisipan (W/01): “Kita punya 2 wadah suporter, Brajamusti dan The Maident. Mereka luar biasa mendukung kami, baik di kandang maupun tandang. 70% tiket habis ludes oleh 2 superter kita. Itu merupakan dukungan yang sangat luar biasa.”

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

Suporter dari PSIM memang sangat loyal dalam mendukung klub kebanggaannya dalam menjalani liga Indonesia. Meskipun PSIM tidak dan tidak pernah berhasil, tetapi klub ini sangat

dicintai di Kota Yogyakarta (Fuller & Junaedi, 2017). Hasil penelitian Fradiantika dan Sukadiyanto (2013) menunjukkan bahwa dukungan dari dua supporter PSIM berdampak positif pada pemasukan tiket penonton. Dukungan dari supporter memang sangat diperlukan oleh klub sepakbola, selain menambah semangat bertanding dari pemain, pemasukan tiket dari penonton/supporter sangat membantu keadaan finansial klub. Menurut Cicut et al. (2017) kelompok supporter termasuk pemangku kepentingan luar (*external stakeholder*) yang bersifat definitif dan memiliki *power*, legitimasi dan urgensi bagi keberlangsungan klub. Kelompok supporter dapat menjadi kekuatan komersial yang besar dengan menjadi konsumen *merchandise* klub, penonton setia dan nilai identitas.

Ekspansi besar-besaran dalam keuangan sepakbola didorong, secara langsung dan tidak langsung, oleh eksploitasi komersial dari '*brand loyalty*' yang menghasilkan uang dari kesetiaan penggemar ke klub sepakbola yang dipelihara dari generasi ke generasi (Kennedy & Kennedy, 2012). Supporter juga disebut sebagai pelanggan '*customer*' bagi klub sepakbola (Kolyperas, Maglaras, & Sparks, 2018) yang mampu meningkatkan nilai jual klub yang nantinya mampu untuk menarik minat sponsor dan peningkatan penyiaran televisi. Hal ini yang juga terjadi pada PSIM, karena memiliki basis supporter yang besar, pada Liga 2 Indonesia 2018 mereka mampu menggaet perusahaan penerangan (bola lampu) dari luar negeri untuk menjadi sponsor utama mereka.

Sangat penting bagi pemangku kepentingan inti (*internal stakeholder*) dari klub untuk menjalin komunikasi yang baik dengan para supporter. Hal ini dikarenakan komunitas penggemar sebagai pemangku kepentingan yang menonjol dan bukan hanya sekadar kelompok penonton, di mana mereka memberikan peran penting dengan memengaruhi pilihan dan perilaku klub dan pemangku kepentingan lainnya (Zagnoli & Radicchi, 2010). Hal ini biasanya menyangkut pada komunikasi dengan kelompok-kelompok pendukung, kepercayaan pendukung, dewan direktur yang dipilih pendukung atau forum penggemar untuk mendukung keterlibatan mereka (Cicut et al., 2017: 103).

Selain mendapat dukungan dari supporter, PSIM juga mendapat dukungan dari pemerintah Kotamadya Yogyakarta. Bentuk dukungan tidak berbentuk finansial, tetapi moril dan tindakan nyata ketika PSIM membutuhkan izin menggunakan Stadion Sultan Agung (SSA), Bantul.

Melalui wawancara partisipan menceritakan mengenai dukungan yang dilakukan oleh Wali Kota Yogyakarta:

Partisipan (W/01): "Kalau dukungan dari Wali Kota jelas ada, salah satu bentuknya bukan dana, tapi moril. Seperti pak Wali Kota yang meminta langsung kepada bapak Bupati Bantul agar kita bisa ber home base di stadion Sultan Agung dan jaminannya adalah pak Wali Kota."

Bagi klub profesional yang lebih kecil, yang kelangsungan hidupnya tidak pasti, kemitraan lokal yang dilakukan secara efektif akan berkontribusi untuk memastikan keberadaan mereka sehari-hari (Perkins, 2000). Hal ini nantinya tidak hanya bermanfaat pada sektor administrasi dan finansial, tetapi juga hubungan sosial dengan masyarakat. Seperti yang terjadi di La Liga Spanyol, untuk mengatasi rasisme, xenophobia dan intoleransi dalam sepakbola, pemerintah Sosialis Spanyol antara 2004 dan 2008, menciptakan *Observatory of Racism and Violence in Sport*, dan mengeluarkan Undang-Undang terkait problematika tersebut (Llopis-Goig, 2013). Keadaan serius yang dicapai rasisme di stadion Spanyol kemudian mulai berkurang. Hasil tersebut tentunya membantu dan meringankan kerja klub dalam tanggung jawab sosial sebagai suatu perusahaan. Kasus seperti kekerasan dan rasisme di kalangan supporter Indonesia memang masih marak terjadi, sehingga kerja sama pemerintah akan bermanfaat bagi klub sepakbola dan juga federasi. Bisa dikatakan bahwa ketika kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah telah secara tepat ditanggung, eksekusi kerja dipandang sebagai sesuatu yang berarti dan berharga; prestasi, dengan demikian, tampaknya diperkuat dan dilaksanakan secara efisien (Rattanapian et al., 2018).

SIMPULAN

Berbagai penelitian yang menunjukkan keadaan klub dalam menjalani kompetisi profesional diperoleh melalui studi manajemen, bisnis dan finansial olahraga. Costa et al. (2018) melaporkan studinya di beberapa Negara bahwa strategi manajemen merek, komunikasi, dan persaingan memengaruhi keberhasilan kompetisi dan bisnis klub. lebih dari itu, Rattanapian et al. (2018) menjelaskan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan kompetisi dapat dilihat dari manajemen, bauran pemasaran, pemilihan pemain, analisis dan evaluasi performa pemain, dukungan ilmu olahraga dan kebijakan

olahraga. Menanggapi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan klub dalam menjalani kompetisi sepakbola, studi eksplorasi ini menemukan bahwa klub sepakbola PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018.

Perencanaan yang strategis menjadi dasar klub dalam menjalani kompetisi sepakbola, hal ini karena akan berlanjut pada program-program klub selama musim kompetisi. Kolektivitas organisasi dan tim diupayakan secara optimal, karena dengan sumber daya yang terbatas, para *internal stakeholder* klub harus berlaku kooperatif guna menutupi kekurangan-kekurangan yang ada. Kemampuan seorang manajer dalam memimpin dan mengorganisir tim menjadi peran yang vital. Meskipun dengan keterbatasan-keterbatasan yang ada, manajer mampu mensiasati agar tidak bergantung oleh keadaan, sehingga hal ini berwujud pada performa pemain di lapangan. Dalam menjalani kompetisi, klub didukung oleh *external stakeholder* dalam sepakbola. PSSI sebagai federasi tingkat nasional memberikan bantuan finansial sebagai kontribusinya kepada klub peserta kompetisi. Pemerintah Kotamadya Yogyakarta turut mendukung kontestasi PSIM dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018. Meskipun bentuk dukungan bukan berupa finansial, tetapi dukungan moril serta mediasi kepada daerah lain cukup menguntungkan bagi klub. Kelompok suporter meskipun menjadi (*external stakeholder*), tetapi menjadi pihak yang berkontribusi besar pada keberlangsungan klub dalam menjalani kompetisi. Jumlah dukungan yang *massive* di stadion memberikan dua keuntungan sekaligus, yakni finansial dan juga motivasi bertanding bagi pemain.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriansyah, E. A. (2018). Penggunaan software ATLAS.ti sebagai alat bantu proses analisis data kualitatif. *Mosharafa: Jurnal Pendidikan Matematika*, 5(2), 53–63. <https://doi.org/10.31980/mosharafa.v5i2.260>
- Andreff, W. (2007). French Football: A financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1527002506297021>
- Bespomoshchnov, V. A., & Caron, J. G. (2017). Coaching philosophy and methods of Anatoly Tarasov: 'Father' of Russian ice hockey. *International Sport Coaching Journal*, 4(3), 305–313. <https://doi.org/10.1123/iscj.2017-0058>
- Bouchet, A., Doellman, T. W., Troilo, M., & Walkup, B. R. (2015). The impact of international football matches on primary sponsors and shareholder wealth. *Journal of Sport Management*, 29(2), 200–210. <https://doi.org/10.1123/JS.M.2013-0285>
- Carroll, P., Garin, K. A., & Roth, Y. (2010). *Win forever: Live, work, and play like a champion*. New York: Penguin.
- Christensen, M. K. (2009). "An eye for talent": Talent identification and the "practical sense" of top-level soccer coaches. *Sociology of Sport Journal*, 26(3), 365–382. <https://doi.org/10.1123/sj.26.3.365>
- Christensen, M. K. (2011). Exploring biographical learning in elite soccer coaching. *Sport, Education and Society*, 19(2), 204–222. <https://doi.org/10.1080/13573322.2011.637550>
- Cicut, N., Montchaud, S., Millereux, V., & Dantin, P. (2017). Identification, prioritization and management of professional football clubs' stakeholders. *International Business Research*, 10(7), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n7p99>
- Costa, M. F. da, Costa, C. E., Angelo, C. F. de, & Moraes, W. F. A. de. (2018). Perceived competitive advantage of soccer clubs: a study based on the resource-based view. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2016.08.001>
- Dalpian, P. R. C., Zylbersztejn, V. S., Batistella, Z., & Rossi, C. A. V. (2014). Fanatical women and soccer: An exploratory study. *Soccer and Society*, 15(4), 564–577. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.828598>
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2), 319–336. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.001>
- Ecer, F., & Boyukaslan, A. (2014). Measuring performances of football clubs using financial ratios: The gray relational

- analysis approach. *American Journal of Economics*, 4(1), 62–71. <https://doi.org/10.5923/j.economics.20140401.06>
- Espitia-Escuer, M., & Garcí-Cebrián, L. I. (2006). Performance in sports teams results and potential in the professional soccer league in Spain. *Management Decision*, 44(8), 1020–1030. <https://doi.org/10.1108/00251740610690595>
- Ferguson, A., & Moritz, M. (2015). *Leading: Learning from life and my years at Manchester United*. New York: Hachette books.
- Fradiantika, V., & Sukadiyanto. (2013). Perilaku supporter sepakbola PSIM Yogyakarta. *Jurnal Keolahragaan*, 1(2), 176–185. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jk.v1i2.2573>
- Fuller, A., & Junaedi, F. (2017). Ultras in Indonesia: conflict, diversification, activism. *Sport in Society*, 21(6), 919–931. <https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1300392>
- Ghamdi, A. Al. (2016). *The effect of managerial decisions on sport resources over On-field performance in European soccer clubs*. The University of Guelph.
- Gómez-Déniz, E., & Dávila-Cárdenes, N. (2019). Reference points for getting a target in a soccer competition. A probabilistic model with applications to the Spanish and English Premier League. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 48(9), 2075–2087. <https://doi.org/10.1080/03610926.2018.1465083>
- González-Gómez, F., & Picazo-Tadeo, A. J. (2010). Can we be satisfied with our football team? Evidence from Spanish professional football. *Journal of Sports Economics*, 11(4), 418–442. <https://doi.org/10.1177/1527002509341020>
- Grund, T. U. (2012). Network structure and team performance: The case of English Premier League soccer teams. *Social Networks*, 34(4), 682–690. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2012.08.004>
- Herskedal, K. M. (2016). *Exploring the managerial cycle of professional football league managers in England and Norway* (Liverpool John Moores University). Retrieved from <https://doi.org/10.24377/LJMU.t.00006722>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (7th ed). <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>
- Irianto, D. P. (2018). *Dasar-dasar latihan olahraga untuk menjadi atlet juara*. Yogyakarta: Pohon Cahaya.
- Kartakoullis, N., Vrontis, D., Thrassou, A., & Kriemadis, T. (2013). Strategic resource planning for football clubs. *J for International Business and Entrepreneurship Development*, 7(1). <https://doi.org/10.1504/JIBED.2013.052128>
- Kelly, S. (2016). Pedagogy, game intelligence & critical thinking: The future of Irish soccer? *Soccer and Society*, 18(5–6), 746–767. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1230348>
- Kennedy, P., & Kennedy, D. (2012). Football supporters and the commercialisation of football: Comparative responses across Europe Peter. *Soccer & Society*, 13(3), 327–340. <https://doi.org/10.4324/9781315873428>
- Kern, A., Schwarzmann, M., & Wiedenegger, A. (2012). Measuring the efficiency of English Premier League football: A two-stage data envelopment analysis approach. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 177–195. <https://doi.org/10.1108/20426781211261502>
- Kolyperas, D., Maglaras, G., & Sparks, L. (2018). Sport fans’ roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 201–220. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1505925>
- Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1095–1136. <https://doi.org/10.1257/jel.41.4.1095>
- Llopis-Goig, R. (2013). Racism, xenophobia and

- intolerance in Spanish football: Evolution and responses from the government and the civil society. *Soccer and Society*, 14(2), 262–276.
<https://doi.org/10.1080/14660970.2013.776461>
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge management as an important tool in organisational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*.
- Pain, M. A., Harwood, C., & Mullen, R. (2012). Improving the performance environment of a soccer team during a competitive season: An exploratory action research study. *The Sport Psychologist*, 26(3), 390–411. <https://doi.org/10.1123/tsp.26.3.390>
- Pantuso, G. (2017). The football team composition problem: A stochastic programming approach. *Journal of Quantitative Analysis in Sports*, 13(3), 113–129. <https://doi.org/10.1515/jqas-2017-0030>
- Perkins, S. (2000). Exploring future relationships between football clubs and local government. *Soccer & Society*, 1(1), 102–113.
<https://doi.org/10.1080/14660970008721252>
- Plumley, D., Wilson, R., & Shibli, S. (2017). A Holistic Performance Assessment of English Premier League Football Clubs 1992–2013. *Journal of Applied Sport Management*, 9(1), 0–40.
<https://doi.org/10.18666/jasm-2017-v9-i1-7353>
- Pollard, R., & Pollard, G. (2005). Long-term trends in home advantage in professional team sports in North America and England (1876-2003). *Journal of Sports Sciences*, 23(4), 337–350.
<https://doi.org/10.1080/02640410400021559>
- Rattanapian, P., Tingsabhat, J., & Kanungsukkasem, V. (2018). Factors influencing achievement of Regional League Division 2 football tournament management. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 1–8.
<https://doi.org/10.1016/j.kjss.2017.07.014>
- Rockerbie, D. W. (2016). The importance of domestic football leagues to international performance: predicting FIFA points. *Soccer and Society*, 20(1), 21–38.
<https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1267627>
- Sean Hamil, & Chadwick, S. (2010). *Managing Football: An International Perspective* (First edit). Oxford: Elsevier.
- Smith, B., & Sparkes, A. C. (2009). Narrative analysis and sport and exercise psychology: Understanding lives in diverse ways. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(2), 279–288.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2008.07.012>
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853–861.
<https://doi.org/10.1108/00251740210441072>
- Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660>
- Taiwo, A. A., Lawal, F. A., & Agwu, E. (2016). Vision and mission in organization: Myth or heuristic device? *The International Journal of Business and Management*, 4(3), 127–134.
- Taylor, J., Mellalieu, S., James, N., & Shearer, D. (2008). The influence of match location, quality of opposition, and match status on technical performance in professional association football. *Journal of Sports Sciences*, 26(9), 885–895.
<https://doi.org/10.1080/02640410701836887>
- Torang, S. (2016). *Organisasi & manajemen: Perilaku, struktur, budaya dan perubahan organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Van Mullem, P., & Brunner, D. (2013). Developing a successful coaching philosophy: A step-by-step approach. *Strategies*, 26(3), 29–34.
<https://doi.org/10.1080/08924562.2013.779873>
- Violán, M. A. (2014). *Pep Guardiola the philosophy that changed the game* (1st ed.). Garsington: Meyer & Meyer Sport.
- Vrontis, D., Thrassou, A., Kartakoullis, N. L., & Kriemadis, T. (2014). Strategic marketing

- planning for football clubs: A value-based analysis. *J. for Global Business Advancement*, 7(4), 355–374. <https://doi.org/10.1504/jgba.2014.065593>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5 Edition). London: SAGE Publications, Inc. All.
- Zagnoli, P., & Radicchi, E. (2010). The football-fan community as a determinant stakeholder in value co- creation. *Sport in Society: Cultures , Commerce , Media , Politics*, 13(10), 1532–1551. <https://doi.org/10.1080/17430437.2010.520941>
- Zulch, H., & Palme, M. (2017). Management quality of German Football Clubs: The Football Management (FoMa) Q-Score 2017. In *HHL Working Paper*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3014714>