

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sepak bola disebut sebagai cabang olahraga paling populer di dunia. Berkat kepopulerannya, sepak bola telah berkembang dari yang sekadar permainan mengolah bola di atas lapangan hijau hingga berpengaruh ke aspek-aspek lain seperti ekonomi, sosial, teknologi informasi, hiburan, bahkan politik. Di antara aspek-aspek tersebut, satu aspek yang tidak bisa diabaikan dan erat kaitannya dengan sepak bola adalah aspek ekonomi. Aspek ekonomi telah tumbuh pesat dalam sepak bola, sehingga menjadi industri global yang masif dengan perputaran uang yang sangat besar. Sepak bola mengalami perkembangan besar yang telah menjadi industri yang sangat menguntungkan (Bausad et al., 2024). Klub sepak bola tidak lagi hanya berfokus pada prestasi sebagai organisasi sosial, mereka sekarang harus mengelola sumber daya secara profesional, baik dalam hal keuangan maupun sumber daya manusia, dan dalam hubungan dengan pemangku kepentingan (Szymanski & Smith, 1997). Agar klub sepak bola dapat bertahan dan berkembang dalam sebuah kompetisi, mereka membutuhkan sistem tata kelola organisasi yang baik karena perubahan ini.

Ketika sepak bola berubah menjadi industri, manajemen klub harus profesional, termasuk dalam pengelolaan dana, pengambilan keputusan strategis, dan pertanggungjawaban kepada sponsor, suporter, pemerintah daerah, dan masyarakat. Dengan demikian, klub sepak bola tidak hanya

dituntut untuk meraih prestasi di lapangan, tetapi juga harus mampu menunjukkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya. Jika tidak ada tata kelola organisasi yang baik, perubahan ke arah industrialisasi dapat menyebabkan banyak masalah manajerial dan konflik kepentingan di klub (Hoye & Cuskelly, 2007). Di Indonesia, transformasi ini ditandai dengan perubahan status klub dari entitas yang bergantung pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) menjadi badan hukum profesional (Perseroan Terbatas), dan di dalam Permendagri No 21 Tahun 2012 berbunyi: Dana daerah hanya diperbolehkan untuk pembinaan atlet amatir, usia dini, dan infrastruktur melalui KONI atau Dinas Olahraga. Perubahan ini menuntut klub sepak bola untuk menerapkan prinsip-prinsip Tata Kelola Organisasi yang baik agar dapat bertahan secara finansial dan berprestasi di lapangan, seperti disebutkan dalam (Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 Tentang Keolahragaan Pasal 80 ayat (1)), menyebutkan bahwa pengelolaan dana keolahragaan dilakukan berdasarkan prinsip keadilan, efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Sejak ditetapkan regulasi tersebut, klub sepak bola mulai bertransformasi menjadi badan hukum yang mampu mengelola sumber dayanya secara akuntabel dan transparan. Perubahan ini tidak hanya administratif, tetapi juga menyangkut paradigma dalam organisasi tata kelola klub. Klub harus memiliki sistem pengelolaan keuangan yang jelas, mekanisme pertanggungjawaban yang terstruktur, dan semua informasi harus terbuka (Hamil et al., 2004), oleh

karena itu, penerapan regulasi ini menandai awal dari kebutuhan akan tata kelola organisasi yang efektif dalam sepak bola profesional Indonesia.

Kebutuhan akan tata kelola organisasi yang baik sejalan dengan prinsip tata kelola yang baik, yang menekankan pentingnya akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan organisasi. Menurut (Gray et al., 1996) menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas adalah komponen penting dalam mempertahankan kepercayaan *stakeholder* terhadap organisasi. Sangat penting untuk menerapkan prinsip-prinsip ini dalam hal klub sepak bola, karena klub itu bertanggung jawab kepada banyak orang, bukan hanya pemilik dan manajemen, tetapi juga kepada masyarakat luas yang memiliki hubungan emosional dan sosial terhadap keberlangsungan klub. Dengan adanya tuntutan regulasi serta prinsip tata kelola organisasi yang baik, klub sepak bola profesional di Indonesia dihadapkan pada kebutuhan untuk mengelola sumber daya secara lebih bertanggung jawab. Namun, dalam praktiknya, tidak semua klub mampu sepenuhnya menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan organisasi, terutama yang berkompetisi di liga bawah masih menghadapi berbagai tantangan serius terkait manajemen sumber daya. Meskipun regulasi telah mendorong profesionalisme dalam pengelolaan klub sepak bola di Indonesia, implementasi prinsip tata kelola organisasi yang baik dalam praktiknya masih menghadapi berbagai tantangan. Secara normatif, klub sepak bola harus memiliki kemampuan untuk menjalankan fungsi manajerial secara profesional dengan menggunakan sistem pengelolaan

keuangan yang akuntabel dan menyampaikan informasi yang transparan kepada para pemangku kepentingan. Namun, banyak masalah tata kelola masih terjadi di klub sepak bola nasional. (Widsatrya, 2020) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa sejak dilarangnya menggunakan dana APBD pada tahun 2012, tata kelola klub sepak bola Indonesia belum bisa dikatakan baik. Permasalahan seperti keterlambatan pembayaran gaji pemain, ketidakjelasan sumber pendanaan, manajemen aset yang tidak optimal, dan minimnya keterbukaan informasi kepada publik sering kali terjadi karena lemahnya sistem tata kelola yang diterapkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa, meskipun klub sekarang berstatus sebagai entitas profesional, masih ada kelemahan dalam menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan organisasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa ada perbedaan antara praktik pengelolaan klub sepak bola di lapangan dan persyaratan regulasi yang menuntut tata kelola organisasi yang baik. Proses pengelolaan sumber daya klub sering dipengaruhi oleh struktur organisasi yang belum sepenuhnya profesional dan ketergantungan pada individu tertentu dalam pengambilan keputusan. Akibatnya, mekanisme yang melibatkan pertanggungjawaban dan keterbukaan informasi belum berjalan dengan baik. Dalam perspektif tata kelola organisasi, situasi ini menunjukkan bahwa transformasi menuju profesionalisme memerlukan perubahan pada struktur kelembagaan, budaya organisasi, dan sistem manajemen. Regulasi tidak dapat menjamin

tata kelola organisasi yang baik untuk klub sepak bola jika prinsip akuntabilitas dan transparansi tidak diterapkan.

Persibo Bojonegoro adalah salah satu klub yang memiliki sejarah panjang dan basis suporter yang sangat besar. Sebagai klub yang pernah mengukir prestasi luar biasa di tingkat nasional sebagai juara Piala Indonesia 2012, termasuk mewakili Indonesia di piala AFC 2013. Persibo memiliki potensi sumber daya yang sangat besar, baik dalam hal sumber daya manusia maupun dukungan ekonomi dari daerah (Bola.com, 2017). Sebagai klub yang mempunyai basis dukungan yang sangat besar dari masyarakat, Persibo tidak hanya berperan sebagai entitas olahraga, tetapi juga sebagai simbol identitas dan kebanggaan masyarakat Bojonegoro. Kondisi ini menjadikan pengelolaan organisasi klub tidak bisa terlepas dari keterlibatan pemangku kepentingan seperti manajemen klub, pemerintah daerah, sponsor, suporter, dan masyarakat Bojonegoro. Keterlibatan banyak pihak dalam pengelolaan klub berpotensi menimbulkan kebutuhan akan sistem pertanggungjawaban yang jelas dan keterbukaan informasi dalam pengelolaan sumber daya. Tanpa adanya mekanisme akuntabilitas dan transparansi yang memadai, kompleksitas hubungan antar pemangku kepentingan dapat menyebabkan potensi konflik kepentingan serta menurunnya tingkat kepercayaan publik atau sponsor terhadap klub. Meskipun Persibo Bojonegoro memiliki basis pendukung yang besar dan sejarah prestasi di tingkat nasional, Persibo juga pernah mengalami beberapa dinamika yang terjadi dalam organisasi. Salah satu dinamika yang

pernah terjadi adalah ketika Persibo terlibat dalam konflik kompetisi sepak bola nasional pada tahun 2011–2012 ketika beberapa klub memilih mengikuti Liga Primer Indonesia (LPI) yang tidak diakui oleh PSSI. Dalam situasi tersebut, Persibo termasuk klub yang sempat mendapatkan ancaman sanksi dari PSSI karena mengikuti kompetisi di luar liga resmi (Bola.com, 2016) dan dalam beberapa tahun terakhir Persibo Bojonegoro juga menghadapi berbagai tantangan dalam upaya membangun kembali profesionalisme organisasi klub setelah mengalami berbagai perubahan manajemen, dinamika yang terjadi telah menunjukkan bahwa stabilitas tata kelola menjadi tantangan tersendiri. Selain itu, menurut hasil dari wawancara awal kepada informan SP-1 tidak ada informasi publik yang sering dipublikasikan tentang pengelolaan sumber daya klub, tidak adanya forum komunikasi antara suporter dan manajemen, dan terkait keterlambatan pembayaran gaji pemain juga dibenarkan oleh informan M-1 melalui wawancara awal, sehingga memunculkan pertanyaan tentang seberapa baik prinsip akuntabilitas dan transparansi diterapkan dalam pengelolaan sumber daya klub. Akibatnya, sangat penting untuk melakukan penelitian menyeluruh tentang penerapan prinsip-prinsip ini dalam pengelolaan sumber daya klub. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan klub tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis olahraga, tetapi juga oleh faktor eksternal yang dapat mempengaruhi stabilitas organisasi. Persibo kini dihadapkan pada kebutuhan untuk melakukan perbaikan manajemen secara keseluruhan agar dapat kembali berkompetisi di kasta

tertinggi sepak bola Indonesia. Manajemen Persibo Bojonegoro sangat bergantung pada kepercayaan publik dan sponsor dalam mengelola anggaran, baik dari kontribusi sponsor, tiket, maupun pihak ketiga. Dalam perspektif *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984) klub punya tanggung jawab untuk memenuhi ekspektasi banyak pihak, terutama suporter yang menjadi elemen paling penting bagi keberlangsungan tim. Di sisi lain, penerapan *Agency Theory* (Jensen & Meckling, 2005) diperlukan untuk memastikan pengelola klub tidak menyalahgunakan wewenang atau dana yang ada. Masalahnya, tanpa adanya tata kelola yang baik, risiko terjadinya konflik kepentingan sangat besar. Jika transparansi ini diabaikan, dampaknya bukan cuma soal operasional klub yang terganggu, tapi juga bisa merusak hubungan harmonis dan kepercayaan suporter yang selama ini menjadi kekuatan utama Persibo.

Berdasarkan uraian tersebut, jelas bahwa keberlanjutan klub sepak bola sangat bergantung pada tata kelola organisasi yang baik, hal ini karena regulasi yang berubah, tuntutan profesionalisme, dan hubungan antar pemangku kepentingan yang kompleks. Dalam Persibo Bojonegoro menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya membutuhkan sistem pertanggungjawaban yang jelas dan keterbukaan informasi bagi para pemangku kepentingan, karena klub bergantung pada kepercayaan suporter, sponsor, dan sumber eksternal lainnya, prinsip akuntabilitas dan transparansi sangat penting untuk stabilitas organisasi. Tanpa tata kelola

yang baik, konflik kepentingan dan kehilangan kepercayaan publik dapat menghalangi keberlanjutan klub (Sanjaya et al., 2018).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana tata kelola organisasi klub Persibo Bojonegoro dijalankan dengan baik, khususnya dalam hal akuntabilitas dan transparansi pengelolaan sumber daya klub. Penelitian mengenai tata kelola organisasi klub Persibo Bojonegoro menjadi relevan untuk dilakukan guna memahami prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya organisasi sebagai bagian dari upaya mewujudkan tata kelola organisasi klub yang baik.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diketahui bahwa dinamika tata kelola organisasi klub sepak bola, khususnya Persibo Bojonegoro, menunjukkan adanya banyak hubungan yang kompleks antara manajemen klub, pemangku kepentingan, dan faktor eksternal yang dapat berdampak pada pengelolaan sumber daya organisasi. Karena adanya tuntutan profesionalisme, kepercayaan publik, dan partisipasi berbagai pihak, prinsip akuntabilitas dan transparansi sangat penting untuk keberlanjutan organisasi klub. Meskipun demikian, pengelolaan klub sepak bola di daerah tidak selalu sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik. Bagaimana pertanggungjawaban dan keterbukaan informasi dijalankan dalam pengelolaan sumber daya dapat dipengaruhi oleh banyaknya hubungan yang ada antara klub, pemangku kepentingan, dan faktor eksternal.

Maka dalam hal ini peneliti ingin merumuskan permasalahan sebagai berikut:

“Bagaimana analisis tata kelola organisasi klub Persibo Bojonegoro : studi akuntabilitas dan transparansi pengelolaan sumber daya?”

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis tata kelola organisasi klub Persibo Bojonegoro: studi akuntabilitas dan transparansi pengelolaan sumber daya.

2. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

a. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan dalam penelitian ilmu administrasi publik, khususnya yang berkaitan dengan tata kelola organisasi olahraga. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan pemahaman mengenai prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam tata Kelola organisasi.

b. Secara Praktis

1) Bagi Manajemen Persibo Bojonegoro

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan evaluasi untuk meningkatkan tata kelola organisasi mengenai

penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya klub.

2) Bagi Pemerintah Daerah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam memahami pentingnya tata kelola organisasi olahraga yang profesional sebagai bagian dari pengembangan olahraga daerah.

3) Bagi Suporter dan Stakeholder

Penelitian ini akan memberikan wawasan dalam pengelolaan organisasi klub dan meningkatkan kesadaran akan pentingnya akuntabilitas dan transparansi dalam menjaga keberlanjutan klub.

4) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pengembangan penelitian mengenai tata kelola organisasi olahraga.

D. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan peneliti dalam menjelaskan struktur isi kajian skripsi ini, maka peneliti membaginya ke dalam lima bab yaitu sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas alasan terkait dengan judul penelitian yang dideskripsikan, di Latar Belakang Penelitian, Rumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, serta Sistematika Pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai kerangka teori untuk dianalisis permasalahannya, dan berisi Penelitian Terdahulu dan Landasan Teori.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang sesuai untuk peneliti gunakan dalam menjawab permasalahan yang ada. Penjelasan ini berisi Jenis Penelitian, Fokus Penelitian, Narasumber/Informan dan Teknik Pengumpulan Data, Manajemen Data, dan Metode Analisis Data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan jadwal penelitian, tahap penelitian, pengumpulan data, hingga pengolahan data penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi Kesimpulan dan saran dari seluruh penelitian yang dilakukan.

Kesimpulan membahas bab-bab yang sekaligus memberikan jawaban tujuan Penelitian, dan saran yang disampaikan sebagai masukan terkait permasalahan dan masalah penelitian.