

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang selanjutnya digunakan peneliti sebagai landasan dan acuan bagi penelitian ini. Sehingga dalam hal ini, peneliti bisa memperluas dan memperdalam teori yang akan digunakan yang nantinya bisa menjadi perbandingan atau hubungan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh (Ericko Dendy Akbar Firmansyah, Wawan Ardiansyah, dan Mohamad Djasuli, 2022) berjudul Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Tata Kelola klub Sepak bola. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *good corporate governance* yang tata kelola klub sepak bola, kesiapan dalam penerapan *good corporate governance* di dalam tata kelola klub sepak bola. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami kesiapan klub sepak bola dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa sepak bola tidak lagi hanya dipandang sebagai olahraga, tetapi telah berkembang menjadi sebuah industri yang memiliki potensi bisnis yang besar. Oleh karena itu, pengelolaan klub

sepak bola membutuhkan sistem tata kelola yang baik agar mampu memperoleh kepercayaan dari para pemangku kepentingan. Hasil penelitian menunjukkan sepak bola Indonesia masih dalam proses perkembangan ke sepak bola profesional dan belum bisa dikatakan maju dalam industri sepak bola, masih banyak klub yang belum mendapatkan lisensi dan masih ada klub yang menggunakan fasilitas daerah dan belum memiliki stadion kandang sendiri. Jadi sepak bola Indonesia belum siap menerapkan prinsip *Good corporate governance* baik dari sarana atau infrastruktur, hal ini dikarenakan pilar *good corporate governance* belum terlaksana dengan baik. Pemenuhan soft struktur yang mendukung secara langsung operasional klub, yaitu standart operational procedure (SOP) dan juga sistem pengendalian internal klub. Penelitian ini menegaskan bahwa penerapan prinsip-prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran sangat penting dalam meningkatkan kepercayaan *stakeholder* serta menjaga keberlanjutan klub sepak bola sebagai organisasi dan entitas bisnis. Tata kelola yang baik juga dinilai mampu mengurangi risiko kegagalan finansial klub serta mendukung profesionalisme dalam pengelolaan organisasi. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa sepak bola di Indonesia masih berada dalam tahap perkembangan menuju industri yang profesional. Banyak klub yang belum siap menerapkan prinsip tata kelola secara maksimal karena belum terpenuhinya sistem pengendalian internal serta standar

operasional prosedur yang mendukung manajemen organisasi secara efektif. Jika dikaitkan dengan penelitian yang akan dilakukan, penelitian ini memiliki persamaan sama-sama membahas tata kelola organisasi klub sepak bola, menekankan pentingnya kepercayaan *stakeholder* dan jenis penelitian adalah penelitian kualitatif. Namun, perbedaannya terletak pada sudut pandang analisis, di mana penelitian tersebut berfokus pada penerapan *Good Corporate Governance* secara umum, sedangkan penelitian ini berfokus pada aspek akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya organisasi klub. Dengan demikian, penelitian ini menjadi relevan sebagai landasan dalam memahami pentingnya penerapan prinsip tata kelola yang baik dalam organisasi klub sepak bola, serta memperkuat argumentasi bahwa keberhasilan klub tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis permainan, tetapi juga oleh kualitas sistem manajemen organisasi yang diterapkan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh (Sumarno & Irianto, 2019) berjudul Studi Eksplorasi Klub Sepak Bola pada Liga 2 Indonesia 2018: Bagaimana Cara Bertahan dalam Keterbatasan? Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana klub sepak bola yang berlaga di Liga 2 Indonesia mampu bertahan dalam kondisi keterbatasan sumber daya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratori dengan melibatkan beberapa pemangku kepentingan klub seperti ketua klub, sekretaris, pelatih, asisten pelatih, dan pemain sebagai partisipan penelitian. Penelitian ini berfokus pada Isu-isu yang terjadi pada PSIM

Yogyakarta selama menjalani Liga 2 Indonesia 2018, upaya-upaya yang dilakukan oleh internal *stakeholder* PSIM Yogyakarta untuk bertahan dalam keterbatasan dan faktor lain yang dapat memengaruhi keadaan yang dialami oleh PSIM dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018. Hasil penelitian menunjukkan bahwa klub PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 menghadapi kendala utama berupa keterbatasan finansial yang memengaruhi persiapan dan operasional klub. Meskipun demikian, klub mampu bertahan melalui penerapan perencanaan strategis yang realistis, penguatan kolektivitas organisasi dan tim, serta peran penting manajerial dalam mengelola tim secara teknis maupun psikologis. Selain itu, dukungan dari *stakeholder* eksternal seperti PSSI, pemerintah daerah, dan suporter turut berkontribusi dalam menjaga keberlangsungan klub selama kompetisi. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti organisasi klub sepak bola di Indonesia dengan pendekatan kualitatif dan memiliki kesamaan dalam objek kajian yaitu organisasi klub sepak bola serta pengelolaan sumber daya organisasi. Namun, perbedaannya terletak pada fokus kajian. Penelitian tersebut menyoroti strategi bertahan klub dalam kondisi keterbatasan, sedangkan penelitian ini berfokus pada analisis tata kelola organisasi klub melalui perspektif akuntabilitas dan transparansi sumber daya. Dengan demikian, penelitian ini relevan sebagai landasan untuk memahami bahwa keberlanjutan klub sepak bola tidak hanya bergantung pada performa

tim, tetapi juga pada kualitas tata kelola organisasi dalam mengelola sumber daya yang tersedia.

3. Penelitian yang dilakukan oleh (Wanda Maulana Haryadi, Ginung Pratidina, M. YGG. Seran, 2016) berjudul: Studi Manajemen Pembinaan Olahraga Sepak Bola di Klub Persatuan Sepak Bola Kota Bogor oleh Kantor Pemuda dan Olahraga. Penelitian ini berfokus pada bagaimana pelaksanaan manajemen pembinaan olahraga sepak bola di Klub Persatuan Sepak Bola Bogor serta faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pembinaan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada pengurus klub, pelatih, dan pemain. Analisis data dilakukan dengan tabulasi dan perhitungan distribusi frekuensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa faktor menghambat pelaksanaan manajemen pembinaan sepak bola di Klub Persatuan Sepak Bola Bogor. Faktor-faktor ini termasuk kekurangan sarana dan prasarana, jumlah dana yang terbatas, dan peran manajemen yang tidak optimal dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pembinaan olahraga. Persamaan dengan penelitian ini karena sama-sama membahas pengelolaan organisasi pada klub sepak bola dan objek kajian yaitu organisasi klub sepak bola serta pengelolaan sumber daya yang berkaitan dengan manajemen organisasi klub. Perbedaan penelitian ini terletak pada pendekatan penelitian dan fokus analisis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan lebih

menekankan pada manajemen pembinaan olahraga di sebuah klub sepak bola, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus pada tata kelola organisasi yang menekankan pada prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan organisasi olahraga.

4. Penelitian yang dilakukan oleh (Ugi Nugraha, Roli Mardian, Reza Hadinata, 2019) berjudul Evaluasi Program Manajemen Klub Sepakbola Kota Jambi. Penelitian ini berfokus pada bagaimana pelaksanaan manajemen pembinaan klub sepak bola di Kota Jambi serta bagaimana evaluasi program manajemen yang diterapkan dalam klub tersebut. Penelitian ini menggunakan Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan evaluasi program menggunakan model CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengelolaan klub sepak bola di Kota Jambi sudah berjalan cukup baik, namun tetap memerlukan evaluasi terhadap aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan agar pembinaan atlet dan prestasi klub dapat terus meningkat. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek kajian yang sama yaitu organisasi olahraga klub sepak bola dan penelitian sama-sama membahas pengelolaan organisasi olahraga. Perbedaannya terletak pada fokus analisis penelitian. Penelitian ini berfokus pada evaluasi program manajemen klub sepak bola menggunakan model evaluasi CIPP. Sedangkan penelitian yang

dilakukan lebih menekankan pada analisis tata kelola organisasi olahraga dengan fokus pada prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan organisasi.

5. Penelitian yang dilakukan oleh (Rina Juwita, 2023) yang berjudul Pola Komunikasi Organisasi Manajemen Borneo Fc Dengan Kelompok Suporter Pusamania. Penelitian ini berfokus pada bagaimana pola komunikasi yang terjadi dalam organisasi Suporter Borneo, Suporter Pusamania serta bagaimana proses komunikasi tersebut dalam menjalankan aktivitas organisasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap anggota organisasi suporter. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Pola komunikasi organisasi yang dijalankan oleh pihak manajemen Borneo FC dan Suporter Pusamania sejatinya telah berjalan cukup baik. Saluran komunikasi yang telah dibangun antara kedua belah pihak tersebut berjalan sebagaimana mestinya walaupun masih terdapat kekurangan pada saluran komunikasi diagonal yang belum berjalan dengan baik, namun saluran komunikasi vertikal dan horizontal telah berjalan dengan cukup baik, tetapi tidak lepas dari adanya kekurangan. Kemudian Pihak manajemen Borneo FC belum mengimplementasikan konsep komunikasi interpersonal kepada suporter Pusamania dengan baik. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah terletak pada kajian mengenai organisasi yang berkaitan dengan sepak

bola serta bagaimana proses pengelolaan aktivitas organisasi di dalamnya. Perbedaannya terletak pada fokus penelitian. Perbedaan terletak pada fokus penelitian ini pada pola komunikasi organisasi dalam komunitas suporter sepak bola. Sementara penelitian yang dilakukan peneliti lebih berfokus pada tata kelola organisasi dengan menekankan pada prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan organisasi.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Rumusan Masalah/Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini
1	Ericko Dendy Akbar Firmansyah, Wawan Ardiansyah, Mohamad Djasuli, (2022), Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Tata Kelola Club Sepakbola.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan good corporate governance yang tata kelola club sepakbola, kesiapan dalam penerapan good corporate governance di dalam tata kelola sepakbola.	Sepakbola Indonesia masih dalam proses perkembangan ke sepakbola profesional dan belum bisa di katakan maju dalam industri sepakbola, masih banyak club yang belum mendapatkan lisensi dan masih ada klub yang menggunakan fasilitas daerah dan belum memiliki stadion kandang sendiri. Jadi sepakbola Indonesia belum siap menerapkan prinsip GCG baik dari sarana atau infrastruktur, hal ini di karenakan pilar GCG belum terlaksana dengan baik. Pemenuhan standart operational procedure (SOP) yang mendukung secara langsung operasional klub dan juga sistem pengendalian internal klub.	Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama membahas tata kelola organisasi klub sepak bola, menekankan pentingnya kepercayaan <i>stakeholder</i> dan jenis penelitian adalah penelitian kualitatif.	Perbedaan penelitian ini terletak pada sudut pandang analisis, di mana penelitian tersebut berfokus pada penerapan Good Corporate Governance secara umum, sedangkan penelitian ini berfokus pada aspek akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya organisasi klub.

Sumber : Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Vol.2 No 3, November 2022

NO	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Rumusan Masalah/Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini
2	Sumarno & Irianto, (2019), Studi Eksplorasi Klub Sepak Bola pada Liga 2 Indonesia 2018: Bagaimana Cara Bertahan dalam Keterbatasan	a. Isu-isu yang terjadi pada PSIM Yogyakarta selama menjalani Liga 2 Indonesia 2018. b. Upaya-upaya yang dilakukan oleh internal <i>stakeholder</i> PSIM Yogyakarta untuk bertahan dalam keterbatasan. c. Faktor lain yang dapat memengaruhi keadaan yang dialami oleh PSIM dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa klub PSIM Yogyakarta dalam menjalani Liga 2 Indonesia 2018 menghadapi kendala utama berupa keterbatasan finansial yang memengaruhi persiapan dan operasional klub. Meskipun demikian, klub mampu bertahan melalui penerapan perencanaan strategis yang realistis, penguatan kolektivitas organisasi dan tim, serta peran penting manajerial dalam mengelola tim secara teknis maupun psikologis. Selain itu, dukungan dari <i>stakeholder</i> eksternal seperti PSSI, pemerintah daerah, dan suporter turut berkontribusi dalam menjaga keberlangsungan klub selama kompetisi.	Persamaan penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti organisasi klub sepak bola di Indonesia dengan pendekatan kualitatif dan memiliki kesamaan dalam objek kajian yaitu organisasi klub sepak bola serta pengelolaan sumber daya organisasi.	Perbedaan terletak pada fokus kajian. Penelitian terdahulu menyoroti strategi bertahan klub dalam kondisi keterbatasan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada analisis tata kelola organisasi klub melalui perspektif akuntabilitas dan transparansi sumber daya.

Sumber : Jurnal Keolahragaan Vol.7, 2019

NO	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Rumusan Masalah/Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini
3	Wanda Maulana Haryadi, Ginung Pratidina, M. YGG. Seran, (2016), Studi Manajemen Pembinaan Olahraga Sepak Bola di Klub Persatuan Sepak Bola Kota Bogor.	Fokus penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan manajemen pembinaan olahraga sepak bola di Klub Persatuan Sepak Bola Bogor serta faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pembinaan tersebut.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa faktor menghambat pelaksanaan manajemen pembinaan sepak bola di Klub Persatuan Sepak Bola Bogor. Faktor-faktor ini termasuk kekurangan sarana dan prasarana, jumlah dana yang terbatas, dan peran manajemen yang tidak optimal dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pembinaan olahraga. Penelitian ini memiliki kesamaan terletak pada objek kajian yang sama, yaitu terkait pengelolaan atau pembinaan organisasi olahraga sepak bola.	Persamaan dengan penelitian ini karena sama-sama membahas pengelolaan organisasi pada klub sepak bola dan objek kajian yaitu organisasi klub sepak bola serta pengelolaan sumber daya yang berkaitan dengan manajemen organisasi klub.	Perbedaan penelitian ini terletak pada pendekatan penelitian dan fokus analisis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan lebih menekankan pada manajemen pembinaan olahraga di sebuah klub sepak bola, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus pada tata kelola organisasi yang menekankan pada prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan organisasi olahraga.

Sumber : Jurnal GOVERNANSI Vol.2 No 1, April 2016

NO	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Rumusan Masalah/Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini
4	Ugi Nugraha, Roli Mardian, Reza Hadinata, (2019), Evaluasi Program Manajemen Klub Sepakbola Kota Jambi.	Penelitian ini berfokus pada bagaimana pelaksanaan manajemen pembinaan klub sepak bola di Kota Jambi serta bagaimana evaluasi program manajemen yang diterapkan dalam klub tersebut.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengelolaan klub sepak bola di Kota Jambi sudah berjalan cukup baik, namun tetap memerlukan evaluasi terhadap aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan agar pembinaan atlet dan prestasi klub dapat terus meningkat.	Persamaan penelitian ini terletak pada objek kajian yang sama yaitu organisasi olahraga klub sepak bola. Selain itu kedua penelitian sama-sama membahas pengelolaan organisasi olahraga.	Penelitian ini berfokus pada evaluasi program manajemen klub sepak bola menggunakan model evaluasi CIPP, sedangkan penelitian yang akan dilakukan lebih menekankan pada analisis tata kelola organisasi olahraga dengan fokus pada prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan organisasi.

Sumber : Cerdas Sifa, Edisi 1 No.2. November 2019

NO	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Rumusan Masalah/Fokus Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini
5	Rina Juwita, (2023), Pola Komunikasi Organisasi Manajemen Borneo Fc Dengan Kelompok Suporter Pusamania.	Fokus penelitian ini pada bagaimana pola komunikasi yang terjadi dalam organisasi suporter Borneo serta bagaimana proses komunikasi tersebut dalam menjalankan aktivitas organisasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pola komunikasi organisasi yang dijalankan oleh pihak manajemen Borneo FC dan Suporter Pusamania sejatinya telah berjalan cukup baik. Saluran komunikasi yang telah dibangun antara kedua belah pihak tersebut berjalan sebagaimana mestinya walaupun masih terdapat kekurangan pada saluran komunikasi diagonal yang belum berjalan dengan baik, namun saluran komunikasi vertikal dan horizontal telah berjalan dengan cukup baik, tetapi tidak lepas dari adanya kekurangan. Kemudian Pihak manajemen Borneo FC belum mengimplementasikan konsep komunikasi interpersonal kepada suporter Pusamania dengan baik.	Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah terletak pada kajian mengenai organisasi yang berkaitan dengan sepak bola serta bagaimana proses pengelolaan aktivitas organisasi di dalamnya.	Perbedaan terletak pada fokus penelitian ini pada pola komunikasi organisasi dalam komunitas suporter sepak bola. Sementara penelitian yang dilakukan peneliti lebih berfokus pada tata kelola organisasi dengan menekankan pada prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan organisasi.

Sumber : Jurnal Ilmu Komunikasi Balayudha Vol.3 No. 2, Agustus 2023

B. Landasan Teori

1. Tata Kelola Organisasi

a. Pengertian Tata Kelola Organisasi

Tata kelola adalah cara sebuah organisasi diatur dan dijalankan agar tujuan yang sudah ditetapkan bisa tercapai. Di dalamnya mencakup pembagian tugas, pengambilan keputusan, hubungan antarbagian, pengelolaan sumber daya, dan pengawasan terhadap kegiatan organisasi. Jadi, tata kelola tidak hanya soal pimpinan, tetapi juga semua pihak yang terlibat di dalam menentukan bagaimana suatu organisasi menjalankan fungsi dan tanggungjawabnya. (Kooiman, 2003) menjelaskan bahwa tata kelola (*governance*) merupakan proses interaksi antaraktor yang saling bergantung satu sama lain. Artinya, dalam menjalankan organisasi tidak ada pihak yang bisa bekerja sendiri, sehingga diperlukan kerja sama dan hubungan yang baik antarbagian.

(Rhodes, 1996) juga menjelaskan bahwa tata kelola dapat berbentuk jaringan antar organisasi yang saling berhubungan dalam hal koordinasi, pengendalian, dan pengelolaan sumber daya. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya berjalan secara hierarkis, tetapi juga melalui kerja sama dengan berbagai pihak.

Dalam organisasi, tata kelola berkaitan dengan pembagian kewenangan dan tanggung jawab. Setiap bagian memiliki tugas masing-masing agar pekerjaan tidak tumpang tindih. Pihak yang memiliki

kewenangan juga harus bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Pengawasan juga menjadi bagian penting dalam tata kelola untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana. Pengawasan juga membantu organisasi mengetahui jika ada kesalahan atau hambatan dalam pelaksanaan kegiatan. Selain itu, tata kelola juga berhubungan dengan pengelolaan sumber daya seperti sumber daya manusia, keuangan, fasilitas, dan informasi. Semua sumber daya tersebut harus direncanakan, digunakan, dan diawasi dengan baik agar mendukung kegiatan organisasi.

Dalam Organisasi olahraga memiliki kebutuhan tata kelola karena dalam menjalankan kegiatannya terdapat berbagai pihak dan sumber daya yang harus dikelola. Organisasi olahraga tidak hanya menjalankan kegiatan pertandingan, tetapi juga melakukan pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, fasilitas, serta hubungan dengan pihak lain. Oleh karena itu, pengelolaan organisasi olahraga membutuhkan pembagian tugas, kewenangan, dan tanggung jawab yang jelas.

(Geeraert et al., 2014) menjelaskan bahwa dalam organisasi olahraga masih ditemukan masalah dalam pengelolaan akuntabilitas, transparansi, dan pendanaan. Hal ini menunjukkan bahwa tata kelola dalam organisasi olahraga sangat berkaitan dengan bagaimana sumber daya dikelola dan diawasi. Dalam klub sepak bola seperti Persibo Bojonegoro, tata kelola terlihat dari bagaimana pengurus mengatur organisasi, membagi tugas, mengambil keputusan, dan mengelola

sumber daya yang dimiliki. Semua proses tersebut harus berjalan secara terarah agar tujuan klub dapat tercapai.

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas yaitu tata kelola dapat diartikan sebagai proses pengelolaan organisasi yang mencakup pembagian tugas, pengambilan keputusan, koordinasi, pengawasan, dan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam pelaksanaannya, tata kelola organisasi perlu didukung oleh prinsip-prinsip yang dapat menjadi pedoman agar organisasi dapat dijalankan secara baik, bertanggung jawab, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu konsep yang dapat digunakan untuk melihat pelaksanaan tata kelola secara baik adalah *Good Governance*. Oleh karena itu, pembahasan mengenai *Good Governance* diperlukan untuk memahami prinsip-prinsip yang dapat mendukung terciptanya tata kelola organisasi yang baik.

b. Konsep Good Governance

Good Governance telah mengalami perkembangan yang signifikan, terutama sejak awal 1990-an, ketika lembaga internasional mulai mengaitkannya dengan pembangunan berkelanjutan dan reformasi kelembagaan.

Menurut (United Nations Development Programme (UNDP), 1997) mendefinisikan *good governance* sebagai pelaksanaan kewenangan ekonomi, politik, dan administratif untuk mengelola berbagai urusan negara pada semua tingkatan. Menurut UNDP, *good governance*

ditandai oleh partisipasi, aturan hukum (*rule of law*), transparansi, responsivitas, orientasi pada konsensus, keadilan, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas, dan visi strategis.

(World Bank, 1992), mendefinisikan *good governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab, sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi, baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal and political framework bagi tumbuhnya aktivitas usaha.

Sedangkan pengertian *good governance* menurut (Agoes, Sukrisno dalam Doni et al, 2022) mengemukakan bahwa *good governance* adalah suatu sistem yang mengatur hubungan antara komisioner, direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. *Good governance* juga dilihat sebagai proses yang transparan atas penentuan tujuan, pencapaian, dan penilaian kinerja pemerintah.

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas yaitu bahwa *good governance* merupakan suatu sistem dan proses penyelenggaraan organisasi yang dijalankan secara bertanggung jawab, transparan, efektif, serta berorientasi pada kepentingan para pemangku kepentingan. Dalam penelitian ini, teori *good governance* menjadi landasan penting untuk menilai bagaimana tata kelola organisasi klub dijalankan.

c. Prinsip-prinsip Good Governance

Prinsip-prinsip *Good Governance* pada dasarnya merupakan prinsip yang saling berkaitan dan tidak dapat berjalan sendiri dalam mewujudkan *Good Governance*. Menurut (United Nations Development Programme (UNDP), 1997) terdapat Sembilan prinsip *Good Governance* yang terdiri dari:

1) Partisipasi

Setiap warga masyarakat harus memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasinya masing-masing.

2) Aturan Hukum

Kerangka aturan hukum dan perundang-undangan haruslah berkeadilan, ditegakkan, dan dipatuhi secara utuh terutama aturan hukum tentang hak-hak asasi manusia.

3) Transparansi

Harus dibangun dalam kerangka kebebasan aliran informasi. Berbagai proses, kelembagaan, dan informasi harus dapat diakses secara bebas oleh mereka yang membutuhkannya.

4) Daya Tanggap

Setiap institusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

5) Berorientasi konsensus

Bertindak sebagai penengah bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai consensus atau dimungkinkan juga dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.

6) Berkeadilan

Pemerintah yang baik akan memberikan kesempatan yang sama baik terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya mereka untuk meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.

7) Efektivitas dan Efesiensi

Setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya berbagai sumber yang tersedia.

8) Akuntabilitas

Para pengambil keputusan dalam organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat memiliki pertanggungjawaban kepada publik sebagaimana halnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

9) Bervisi Strategis

Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia.

Di antara ke-sembilan prinsip tersebut terdapat prinsip yang berkaitan erat antara satu dengan lainnya dan ada pula prinsip yang merupakan prakondisi agar prinsip yang lain dapat berjalan. Pada kenyataannya, sulit untuk menerapkan semua prinsip tersebut sekaligus. Oleh karena itu perlu dilakukan pemrioritasan dalam pelaksanaan prinsip-prinsip atau karakteristik *Good Governance* agar *Good Governance* dapat terwujud pada berbagai bidang. Salah satu prinsip yang berkaitan erat adalah akuntabilitas dan transparansi, walaupun prinsip ini adalah dua prinsip yang berbeda, pada pelaksanaannya akuntabilitas dan transparansi adalah prinsip yang saling berkaitan. Kedua prinsip tersebut tidak dapat berjalan sendiri-sendiri karena terdapat hubungan yang sangat erat dan saling mempengaruhi. Dalam penelitian ini prinsip akuntabilitas dan transparansi digunakan untuk menganalisis bagaimana tata kelola organisasi klub Persibo Bojonegoro dijalankan mengenai prinsip akuntabilitas dan transparansi pengelolaan sumber daya. Prinsip akuntabilitas berkaitan dengan bagaimana pertanggungjawaban pengelola klub terhadap pengelolaan sumber daya, sedangkan transparansi berkaitan dengan keterbukaan informasi. Dengan demikian, penerapan prinsip *good governance* diharapkan mampu menciptakan tata kelola organisasi klub yang profesional, dipercaya publik, dan berkelanjutan.

2. Akuntabilitas

a. Pengertian Akuntabilitas

Menurut (United Nations Development Programme (UNDP), 1997) Para pengambil keputusan dalam organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat memiliki pertanggungjawaban kepada publik sebagaimana halnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

(Bastian dalam Difinubun et al., 2022), memaknai akuntabilitas sebagai kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab, menerangkan kinerja, dan tindakan seseorang, badan hukum, pimpinan kolektif atau organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Sedangkan Akuntabilitas menurut (Pujiningsih dalam Yanuarisa, 2020) adalah Mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan kepada pemberi amanah atau yang mendelegasikan kewenangan puas terhadap kinerja pelaksanaan kegiatan. Jadi, akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban manajemen (*agent*) atau pihak yang memperoleh kepercayaan untuk mengelola sumber daya kepada publik (*principal*) atas setiap aktivitas yang dilakukan.

(Sedarmayanti, 2009), mengatakan pelaksanaan akuntabilitas perlu memperhatikan asas-asas dalam akuntabilitas, yaitu:

- 1) Komitmen pimpinan dalam melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel
- 2) Menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan
- 3) Berorientasi pada pencapaian misi dan visi dan hasil manfaat yang diperoleh
- 4) Jujur, objektif, transparan, dan inovatif

Dari asas tersebut dapat disimpulkan bahwa asas akuntabilitas merupakan asas pertanggungjawaban yang harus dibuat oleh pemegang keputusan sehingga hasil yang diharapkan dapat tercapai dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan.

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas yaitu akuntabilitas adalah kewajiban manajemen untuk melakukan pelaporan pertanggungjawaban, menyajikan serta mengungkapkan semua kegiatan yang ada di organisasi sesuai dengan aktivitas yang telah dilakukan untuk memenuhi tanggung jawab kepada pemberi amanah guna mengevaluasi manajemen supaya berjalan lebih baik lagi.

b. Dimensi Akuntabilitas

Menurut (Mahmudi dalam Oktafiah et al., 2023), terdapat lima dimensi akuntabilitas, yaitu:

1) Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran

Akuntabilitas hukum dan kejujuran adalah akuntabilitas lembaga-lembaga publik untuk berperilaku jujur dalam bekerja dan mentaati ketentuan hukum yang berlaku. Penggunaan dana publik harus dilakukan secara benar dan telah mendapatkan otorisasi.

2) Akuntabilitas Manajerial

Akuntabilitas manajerial adalah pertanggungjawaban lembaga publik untuk melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien. Akuntabilitas dapat juga diartikan sebagai akuntabilitas kinerja (*performance accountability*). Inefisiensi organisasi publik adalah menjadi tanggung jawab lembaga yang bersangkutan dan tidak boleh dibebankan kepada klien atau costumernya.

3) Akuntabilitas Program

Akuntabilitas program berkaitan dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah organisasi telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal. Lembaga-lembaga publik harus mempertanggungjawabkan program yang telah dibuat sampai pada pelaksanaan program. Dengan kata lain akuntabilitas program berarti bahwa program-program

organisasi hendaknya merupakan program yang bermutu yang mendukung strategi dan pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi.

4) Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban lembaga publik atas kebijakan-kebijakan yang diambil. Lembaga-lembaga publik hendaknya dapat mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan dampak masa depan. Dalam membuat kebijakan harus dipertimbangkan apa tujuan kebijakan tersebut, mengapa kebijakan itu diambil, siapa sasarannya, pemangku kepentingan mana yang akan terpengaruh dan memperoleh manfaat dan dampak atas kebijakan tersebut.

5) Akuntabilitas Finansial

Akuntabilitas finansial adalah pertanggungjawaban lembaga-lembaga publik untuk menggunakan uang publik (*money public*) secara ekonomi, efisien dan efektif, tidak ada pemborosan dan kebocoran dana serta korupsi. Akuntabilitas finansial menekankan pada ukuran anggaran dan finansial. Akuntabilitas finansial sangat penting karena pengelolaan keuangan publik akan menjadi perhatian utama publik.

Akuntabilitas tidak hanya berkaitan dengan aspek keuangan, tetapi juga mencakup aspek administratif, prosedural, dan moral. Organisasi tidak beroperasi secara mandiri, melainkan dalam lingkungan yang melibatkan banyak *stakeholder*. Oleh karena itu, setiap keputusan dan

tindakan organisasi harus dijelaskan dan dipertanggungjawabkan secara jelas kepada semua pemangku kepentingan. Organisasi berisiko kehilangan legitimasi dan kepercayaan publik jika tidak ada akuntabilitas. Dalam literatur tata kelola, akuntabilitas sering dipahami sebagai mekanisme kontrol yang memastikan bahwa pihak yang diberi mandat menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan pandangan (Gray et al., 1996) yang menyatakan bahwa akuntabilitas merupakan kewajiban organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya serta membuka informasi yang relevan kepada para pemangku kepentingan. Dengan demikian, akuntabilitas tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun kepercayaan antara organisasi dan *stakeholder*. Akuntabilitas sangat penting dalam organisasi olahraga profesional seperti klub sepak bola karena mereka mengelola sumber daya yang berasal dari berbagai sumber, seperti sponsor dan penjualan tiket, dan *stakeholder* lainnya.

Manajemen klub harus memastikan bahwa sumber daya tersebut digunakan secara tepat dan dapat dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas dalam klub sepak bola tidak hanya menyangkut laporan keuangan, tetapi juga mencakup kejelasan peran pengurus, integritas dalam pengambilan keputusan, serta kepatuhan terhadap regulasi yang ditetapkan oleh federasi. Tanpa sistem akuntabilitas yang baik, potensi terjadinya

penyalahgunaan wewenang, konflik kepentingan, dan ketidakpercayaan *stakeholder* akan semakin besar (Khuddus et al., 2026).

Dalam penelitian ini, akuntabilitas adalah salah satu fokus utama untuk menilai bagaimana klub Persibo Bojonegoro mengelola organisasinya. Manajemen klub dianggap bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya kepada *stakeholder*, terutama sponsor dan supporter. Akuntabilitas yang baik diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap klub dan menjaga keberlangsungan organisasi.

3. Transparansi

a. Pengertian Transparansi

Menurut (Mardiasmo, 2018), transparansi dalam sektor publik adalah menjamin akses atau kebebasan setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai.

Transparansi juga memiliki arti bahwa informasi dapat diakses secara bebas dan dapat diakses secara langsung oleh para pihak dan dapat dengan mudah untuk dipahami (Pratolo, 2008). Menurut (Mahmudi dalam Amalia et al., 2020) transparansi adalah keterbukaan dalam sebuah organisasi untuk memberikan informasi secara nyata yang berkaitan dengan aktivitas pengelolaan terhadap sumber daya publik kepada pihak yang membutuhkan dan menjadi pemangku juga pengelola kepentingan.

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas yaitu transparansi penting dalam tata kelola organisasi yang berfungsi sebagai mekanisme pencegahan terhadap penyalahgunaan wewenang dan praktik manajemen yang tidak profesional. Organisasi yang menerapkan transparansi cenderung memiliki sistem pelaporan yang terbuka, komunikasi yang jelas, serta proses pengambilan keputusan yang dapat dipahami oleh pihak eksternal. Sebaliknya, kurangnya transparansi dapat menimbulkan kecurigaan, konflik, dan penurunan kepercayaan publik.

b. Dimensi Transparansi

Transparansi didefinisikan sebagai prinsip yang memastikan masyarakat memiliki akses bebas terhadap informasi mengenai kebijakan, pelaksanaan, dan hasil pembangunan. (Mardiasmo, 2018) membagi transparansi ke dalam tiga dimensi operasional:

1) Informativeness (informatif)

Informatif merujuk pada penyampaian aliran informasi, berita, penjelasan mengenai mekanisme, prosedur, data, dan fakta kepada para pemangku kepentingan yang memerlukan informasi tersebut dengan cara yang jelas dan akurat.

2) Openness (Keterbukaan)

Keterbukaan adalah prinsip yang memberikan hak kepada setiap individu untuk mendapatkan informasi dengan cara mengakses data yang tersedia di lembaga publik. Prinsip ini menegaskan bahwa

semua informasi publik harus bersifat terbuka dan dapat diakses oleh setiap pengguna informasi.

3) Disclosure (Pengungkapan)

Pengungkapan merujuk pada penyampaian informasi kepada masyarakat atau publik (pemangku kepentingan) mengenai aktivitas dan kinerja keuangan.

Pengungkapan informasi organisasi secara transparan kepada *stakeholder* memiliki peran yang besar, antara lain informasi tersebut menjadi salah satu sarana penting bagi *stakeholder* untuk mengawasi jalannya operasi organisasi (Siswanto & Aldridge, 2005).

Transparansi penting untuk klub olahraga profesional seperti klub sepak bola karena mereka berhubungan langsung dengan berbagai pihak yang berpengaruh, seperti masyarakat, sponsor, dan suporter. Suporter memberikan dukungan moral dan finansial melalui pembelian tiket dan merchandise. Akibatnya, mereka ingin mengetahui bagaimana klub dikelola. Transparansi dalam klub sepak bola dapat diwujudkan melalui publikasi laporan keuangan, komunikasi terbuka dengan *stakeholder*, serta penyampaian informasi terkait kebijakan organisasi secara rutin. Selain itu, transparansi juga mencakup keterbukaan dalam proses rekrutmen, kontrak, serta penggunaan dana dari sponsor dan pihak ketiga.

Salah satu fokus utama penelitian ini dalam menilai tata kelola organisasi klub Persibo Bojonegoro adalah transparansi. Transparansi didefinisikan sebagai cara manajemen klub memberikan informasi kepada pihak pemangku kepentingan tentang pengelolaan sumber daya. Dengan melakukan ini, diharapkan kepercayaan suporter dan sponsor akan meningkat, yang akan membantu organisasi bertahan dalam jangka panjang.

4. Kedudukan Hukum Persibo Bojonegoro

Sebagai organisasi olahraga profesional, tata kelola klub sepak bola tidak dapat dilepaskan dari kerangka hukum yang mengatur pengelolaan organisasi olahraga di Indonesia. Persibo Bojonegoro sebagai objek dalam penelitian ini memiliki kedudukan hukum yang berlandaskan pada berbagai regulasi nasional dan regulasi sepak bola yang mengatur tata kelola organisasi secara profesional, akuntabel, dan transparan. Pengelolaan organisasi olahraga di Indonesia diatur 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. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan dana keolahragaan. Hal ini berkaitan dengan penelitian yang dilakukan pada Persibo Bojonegoro, khususnya dalam

melihat akuntabilitas dan transparansi pengelolaan sumber daya yang dilakukan oleh klub.

Ketentuan ini menegaskan bahwa organisasi olahraga tidak hanya berorientasi pada prestasi semata, tetapi juga harus dikelola secara modern dengan sistem pertanggungjawaban yang jelas kepada para pemangku kepentingan. Dengan demikian, klub sepak bola profesional dituntut untuk menerapkan tata kelola yang baik dalam setiap aspek pengelolaan sumber daya. Perubahan paradigma pengelolaan klub sepak bola di Indonesia juga diperkuat melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 yang melarang penggunaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk mendanai klub sepak bola profesional.

Regulasi ini mendorong klub untuk bertransformasi dari organisasi yang bergantung pada dukungan pemerintah daerah menjadi entitas yang mandiri secara finansial. Konsekuensinya, klub harus mengembangkan sistem pengelolaan yang lebih profesional, termasuk dalam hal pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, serta hubungan dengan sponsor dan *stakeholder* lainnya. Selain regulasi nasional, klub sepak bola juga tunduk pada standar yang ditetapkan oleh Persatuan Sepak Bola Seluruh Indonesia (PSSI) melalui sistem lisensi klub. Regulasi lisensi klub mengatur berbagai aspek tata kelola, seperti struktur organisasi, manajemen keuangan, infrastruktur, serta kepatuhan terhadap standar kompetisi. Penerapan lisensi klub bertujuan untuk memastikan bahwa

setiap klub yang berkompetisi di liga resmi Indonesia dikelola secara profesional dan memiliki sistem tata kelola yang sesuai dengan prinsip *good governance*. Sebagai organisasi yang telah bertransformasi menjadi badan hukum berbentuk Perseroan Terbatas (PT), Persibo Bojonegoro juga tunduk pada prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Status badan hukum ini menuntut adanya pemisahan yang jelas antara kepemilikan dan pengelolaan organisasi, sehingga setiap keputusan manajerial harus dilakukan secara profesional dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi menjadi kebutuhan mendasar untuk meminimalkan risiko konflik kepentingan serta menjaga kepercayaan *stakeholder*. Dengan adanya dasar hukum tersebut, tata kelola organisasi Persibo Bojonegoro tidak hanya ditentukan oleh kebijakan internal klub, tetapi juga oleh regulasi eksternal yang mengharuskan pengelolaan dilakukan secara profesional. Oleh karena itu, penelitian ini memandang bahwa penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya klub merupakan bagian penting dalam memastikan kesesuaian tata kelola Persibo Bojonegoro dengan kerangka hukum yang berlaku.