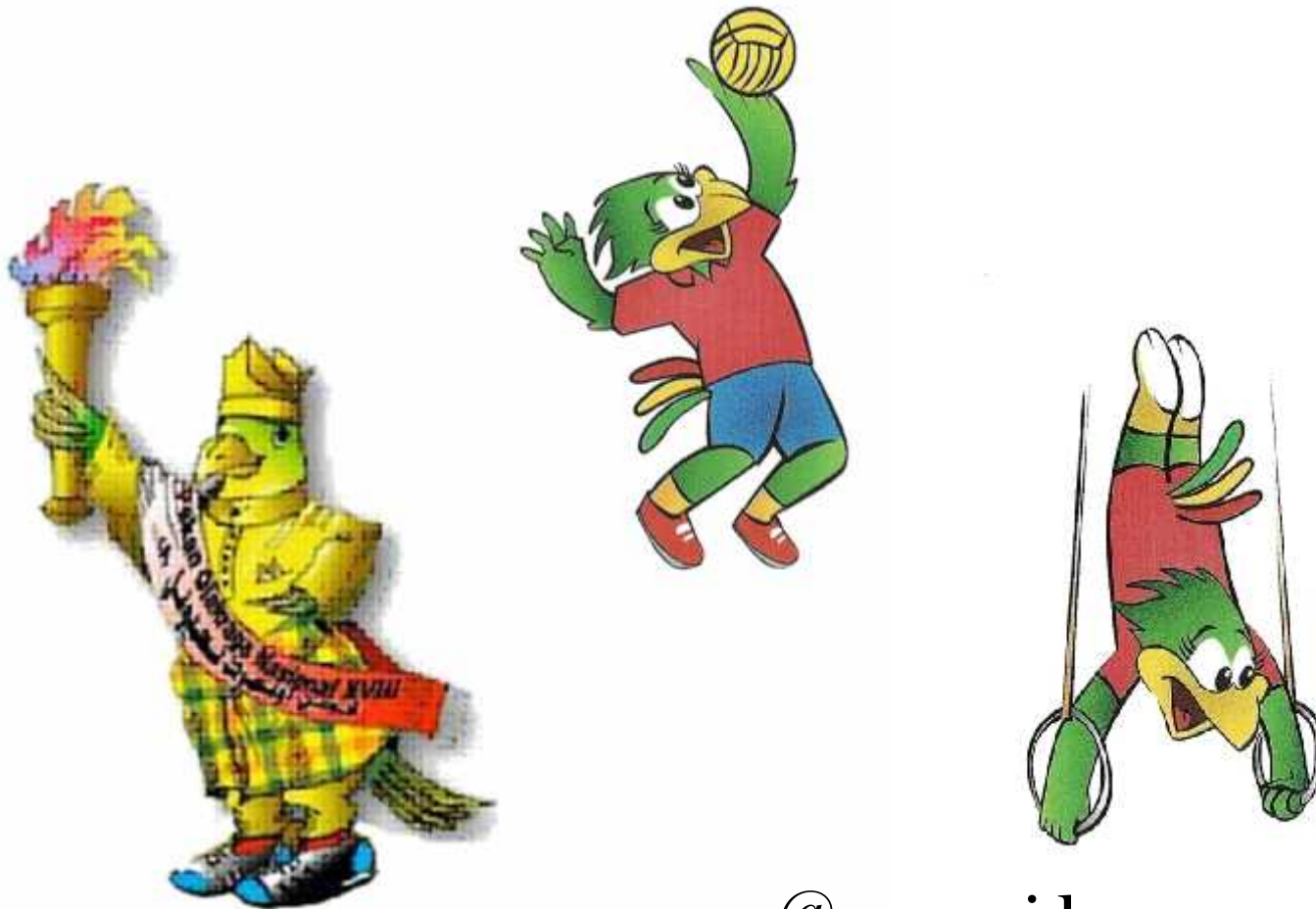


MANAJERIAL KEPEMIMPINAN ORGANISASI OLAHRAGA



mansur@uny.ac.id

Mencakup

1. Peran individu dalam organisasi olahraga.
2. Menjelaskan tentang perilaku organisasi.
3. Membahas sejumlah topik yang terkait dengan individu yang bekerja dalam manajemen olahraga.



A. TEORI PENDEKATAN MANAJEMEN

1. Keberhasilan organisasi olahraga akhirnya tergantung pada seberapa efektif manajer menerapkan manajemen dan keterampilan kepemimpinan.
2. Hersey, Blanchard dan Johnson (2008) mendefinisikan manajemen adalah "proses mengelola individu dan kelompok serta sumber daya lainnya (seperti peralatan, modal, dan teknologi) untuk mencapai tujuan organisasi"

Klasifikasi Pendekatan Terhadap Manajemen

1. Pendekatan Manajemen ilmiah
2. Pendekatan Manajemen hubungan manusia
3. Pendekatan Manajemen Proses (di kenal dengan manajemen administrasi)



Pendekatan Manajemen Ilmiah

Frederick Taylor (1911)

Menyebutkan bahwa pendekatan ini dapat berkembang apabila perhatian utama adalah mencermati setiap kinerja individu.



Pendekatan Manajemen Hubungan Manusia

1. Penelitian yang dilakukan *Mayo* pada 20.000 karyawan menemukan bahwa ketika *karyawan percaya* bahwa mereka merupakan bagian yang *penting*, mereka menjadi lebih *kohesif* dan *produktif*.
2. Kesimpulan peneliti adalah bahwa kepedulian manajer terhadap pekerja akan menyebabkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi bagi para pekerja, akan menghasilkan kinerja lebih baik dan produktivitas lebih tinggi (Staw, 1986)

Pendekatan Manajemen Proses

1. Dikenal dengan Manajemen Administrasi
2. Berbeda dengan pendekatan manajemen ilmiah dan pendekatan manajemen hubungan manusia,
3. **Manajemen proses berfokus pada pengelolaan organisasi secara keseluruhan.**



Fungsi manajemen (Gulick & Urwick, 1937)

- 1. Perencanaan.**
- 2. Pengorganisasian.**
- 3. Staffing.**
- 4. Pengarahan.**
- 5. Koordinasi.**
- 6. Pelaporan.**
- 7. Dan
penganggaran**



Jones & George, 2009

1. Perencanaan,
2. Kepegawaian,
3. Pengorganisasian,
4. Memimpin,
5. Mengendalikan dan mengevaluasi



B. Peran Manajer

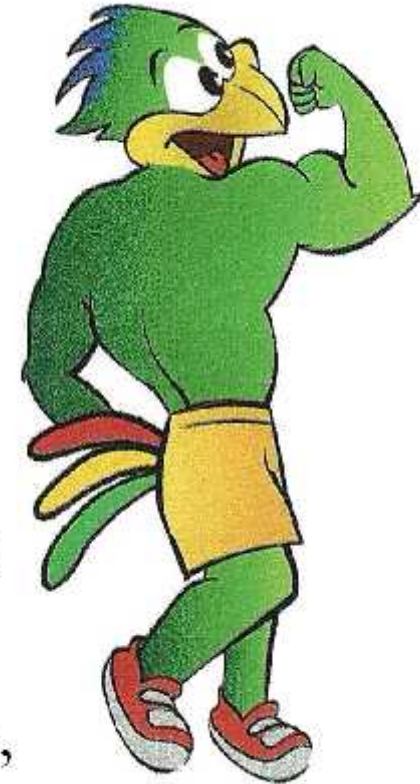
Berdasarkan teori *MINTZBERGS*, peran manajer diklasifikasikan ke dalam 3 kategori yaitu:

1. Peran perseorangan (interpersonal)

- ✓ Tokoh, (menyambut pengunjung, meresmikan dll)
- ✓ Pemimpin (merekruit, memilih, melatih, memotivasi, mengevaluasi dan mengarahkan pencapaian organisasi)
- ✓ Penghubung adalah mengembangkan dan memupuk hubungan dengan individu dan kelompok luar unit kerja atau organisasi

2. Peran Informasi (informasional)

- *Monitor*, Mereka mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, termasuk bawahan, rekan kerja, atasan, kontak, media massa, surat kabar, dan internet
- *Penyebarnya* informasi berdasarkan monitor, manajer selektif menyampaikan informasi kepada orang
- *Juru bicara*, menyiapkan bahan tertulis, kontekstual dan meyakinkan



3. Pengambilan Keputusan

- *Pengusaha*, mencari cara dan mengambil risiko untuk menghasilkan perubahan dan meningkatkan organisasi spt menyediakan teknologi komputer terbaru
- *Mengatasi gangguan*, manajer memperkirakan situasi tak terduga yang mungkin mengganggu keg organisasi
- *Pengalokasi sumber daya*, manajer menentukan cara terbaik untuk mengalokasikan sumber daya seperti orang, uang, peralatan, persediaan, waktu, dan informasi untuk setiap kelompok, karyawan, atau unit kerja, atau seluruh organisasi.
- *Negosiator*, menghubungkan dengan orang dalam atau di luar unit kerja/ organisasi untuk mendapatkan konsesi untuk menyepakati isu-isu penting

C. KEPEMIMPINAN

- ❑ **Hersybet al. (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi orang untuk bekerja secara individual maupun kolektif terhadap pencapaian tujuan.**
- ❑ **Seperti manajemen, kepemimpinan juga dikonseptualisasikan sebagai proses interaktif.**
- ❑ **Tujuan utama dari kepemimpinan adalah memberikan pengaruh pada perilaku individu dan kelompok, baik terhadap tujuan pemimpin atau menuju tujuan organisasi atau keduanya.**

Perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan

Menejemen	Kepemimpinan
Perencanaan dan penganggaran	Mengatur arah
Pengorganisasian dan stafing (kepegawaian)	Menyelaraskan orang
Mengontrol dan pemecahan masalah	Memotivasi dan memberi inspirasi

Karakteristik Pemimpin yang sukses

1. Mereka percaya bawahannya
2. Mereka mengembangkan sebuah visi
3. Mereka lebih tenang dalam memimpin
4. Mereka adalah seorang ahli
5. Mereka menghargai berbagai pendapat
6. Mereka berani mengambil resiko
7. Mereka bisa menangani segala bentuk resiko yang muncul

RUANG LINGKUP MODEL KEPEMIMPINAN

Perilaku Kepemimpinan	Gaya Transaksional
Kontijensi penghargaan	Memberikan pemahaman pengikut sesuai yang mereka harapkan, mengatur hadiah untuk kinerja yang memuaskan.
Manajemen dengan pengecualian (aktif).	Memonitor pengikut dan Mengambil tindakan korektif bila mengamati kesalahan
Manajemen dengan pengecualian (pasif).	Menunggu kesalahan yang akan dibuat dan kemudian mengoreksi

**Perilaku
Kepemimpinan**

Gaya Non Transaksional

Laissez-faire.

Menghindari kepemimpinan; tidak aktif.

Perilaku Kepemimpinan	Gaya Transformasi
Pengaruh ideal	Pemesanan sebagai model peran yang baik, dapat Dipercaya untuk melakukan hal yang benar.
Inspirasi motivasi	Mendorong optimisme dan antusiasme pengikut
Intelektual rangsangan	Mendorong pengikut untuk mempertimbangkan cara-cara baru dari melihat cara-cara lama dan masalah
Pertimbangan individual	Memberi perhatian pribadi kepada pengikut; Mendengarkan Mereka, melayani sebagai pelatih atau

- Banyak penelitian di berbagai organisasi membuktikan bahwa pemimpin paling sering menggunakan gaya transformasional.
- Karena lebih efektif, tetapi sesekali gaya transaksional dan non transaksional juga digunakan.

Manajer dan Pemimpin

- 1. Manajerial Kepemimpinan.** Teori manajemen yang modern cenderung percaya bahwa manajemen dan kepemimpinan sangat penting untuk pengelolaan yang efisien dan efektif sebuah organisasi.
- 2. Klasifikasi Manajer**

Meskipun semua manajer memiliki otoritas formal untuk mengarahkan kegiatan pekerjaan orang lain, tetapi otoritas derajat manajer proses berbeda. Dalam organisasi, manajer biasanya diklasifikasikan menjadi 3 tingkatan yaitu:

Klasifikasi Manager

- 1. Tingkat atas,** Jumlah kecil. Juga dikenal sebagai managers eksekutif atau tingkat senior, memiliki kekuatan dan otoritas. Mereka biasanya bertanggung jawab untuk seluruh organisasi
- 2. Tingkat menengah,** bertanggung jawab untuk (1) mengelola departemen atau unit yang melakukan fungsi organisasi, dan (2) memastikan bahwa tugas yang diberikan dilakukan > efisien. Untuk bawahan mereka, manajer menengah adalah sumber informasi dan solusi untuk pemecahan masalah
- 3. Tingkat pengawasan,** manajer lini pertama atau supervisor, melaporkan ke tengah-level manajer dan bertanggung jawab atas karyawan yang bekerja di unit mereka

D. Pengambilan keputusan, Kewenangan, dan Kekuasaan

I. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan melibatkan serangkaian langkah yaitu :

- a. Mendefinisikan masalah
- b. Mengidentifikasi kriteria keputusan
- c. Memilih alternatif
- d. Mengembangkan dan mengevaluasi alternatif
- e. Menerapkan alternatif
- f. Mengevaluasi efektivitas dari keputusan

II. Kekuasaan dan Sumbernya

Kekuasaan kadang-kadang didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Ini juga telah didefinisikan sebagai kontrol atas sumber kekuasaan. Individu dalam berorganisasi mungkin memiliki kekuatan dari berbagai sumber, mulai dari pengorganisasian terhadap pribadi.

Sumber-sumber organisasi

- 1. Kekuatan yang sah atau posisional.** Sumber kekuasaan berasal dari posisi kepemimpinan atau manajemen berdasarkan hirarki seseorang . Manajer memegang sumber yang sah kekuasaan selama dia menempati posisi tsb.
- 2. Kekuasaan imbalan.** Orang yg memiliki kekuasaan dalam organisasi untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang sah atas prestasinya
- 3. Kekuasaan koersif.** Orang yg memiliki kekuasaan dalam organisasi dpt memberikan sanksi, hukuman, atau ancaman kepada karyawan

Tiga sumber kekuasaan pribadi yaitu :

- 1. Kekuasaan rujukan,** Sumber kekuasaan berasal dari karisma, pesona banding, persepsi orang tentang karakteristik kepribadian, rasa hormat, dan kekaguman. Kelemahan: menyenangkan tetapi tidak memiliki integritas dan kejujuran (kejahatan).
- 2. Kekuasaan ahli,** Sumber ini berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan orang. Umumnya, orang bersedia untuk mendengarkan saran dan pertimbangan dari ahli. Ide-ide ahli sering dianggap lebih berharga daripada pendapat orang dengan kekuasaan yang sah.
- 3. Kekuasaan informasi.** Adalah sumber kekuasaan yang sama kuatnya dgn ahli. Akses ke informasi ini lebih merupakan akibat dari posisi diadakan di organisasi

Perbedaan Antara Kekuasaan dan Otoritas

- ✓ **Otoritas didefinisikan sebagai kekuatan untuk menegakkan aturan dan subordinasi ahli dari mereka yang memiliki kekuasaan.**
- ✓ **Sedangkan kekuasaan itu memiliki wewenang dalam organisasi.**

E. Manajemen SDM

Salah **satu keg paling dasar** pemimpin dan manajer industri olahraga adalah merencanakan kebutuhan khusus organisasi olahraga dalam hal **angkatan kerja**. Sehingga timbul pertanyaan:

1. Bagaimana orang-orang perlu disewa untuk mencapai tujuan organisasi olahraga?
2. Apakah pekerjaan yang berasal dari sumber kekuasaan manusia akan dilakukan dalam organisasi tersebut?
3. Apakah pelatihan khusus sangat mereka butuhkan agar pekerjaan mereka menjadi lebih baik?
4. Bagaimana kualitas pekerjaan mereka setelah dievaluasi pada setiap akhir tahun?
5. Apakah Perencanaan sumber kekuasaan manusia juga dapat melibatkan sebuah keputusan sulit ?

KEANEKARAGAMAN ORGANISASI

Keaneekaragaman adalah sumber daya terpenting bagi organisasi karena dapat meningkatkan efektivitas organisasi dalam pengambilan keputusan manajerial.

Keaneekaragaman meliputi:

- 1. Variasi usia,**
- 2. Jenis kelamin**
- 3. Ras dan etnis,**
- 4. Agama,**
- 5. Orientasi seksual,**
- 6. Status sosial ekonomi, dan**
- 7. Kemampuan.**

Keanekaragaman dapat menimbulkan perlakuan tidak adil disebabkan 3 faktor, yaitu:

1. ***Prasangka/Bias***: penggunaan sistematis tentang informasi lainnya yang mengarah pada persepsi yang tidak akurat.
2. ***Stereotip***: tidak akuratnya keyakinan tentang karakteristik kelompok
3. ***Diskriminasi*** Terbuka(terang-terangan): menyangkal beragam akses individu terhadap kesempatan dan hasil.

Dass dan Parker (1999) mengusulkan 4 strategi pemimpin untuk mengelola keragaman organisasi, yaitu:

- 1. Reaktif**, strategi reaktif telah digunakan untuk memelihara dan menjaga status quo
- 2. Defensif**, Strategi defensif biasanya muncul dari diskriminasi dan perspektif keadilan
- 3. Akomodatif**, Strategi ini menjamin bahwa hasil tenaga kerja yang beragam dalam akses ke lebih banyak konsumen
- 4. Proaktif**. mewakili perspektif yang lebih mengedepankan keragaman dalam kegiatan organisasi

Hernandez (2004) melakukan studi terhadap keanekaragaman organisasi dan temuan mereka menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang mendukung keberhasilan inisiatif keragaman yaitu:

- 1. Kepemimpinan: berkomitmen, semangat keberagaman, dan keterlibatan berkelanjutan dalam organisasi**
- 2. Profesional dalam hal keragaman: penciptaan posisi dalam organisasi dan mempekerjakan orang yang kuat**
- 3. Keterlibatan karyawan: membantu, memberikan info dan merekrut karyawan**
- 4. Mengevaluasi hubungan kinerja dengan sistem penghargaan**
- 5. Ketersediaan dan komunikasi data: informasi ini memungkinkan pemimpin dan karyawan dalam organisasi untuk memonitor pola dan masalah org.**

F. Cara Meningkatkan Keanekaragaman dalam Organisasi Olahraga

Membangun keragaman dalam organisasi olahraga tidaklah sederhana.

Menurut para ahli dalam penelitian keanekaragaman (carnevale & stone, 1994), organisasi perlu meningkatkan keragaman.

Strategi, Yaitu:

- 1. Di Pemerintahan**
- 2. Perencanaan yang Strategis**
- 3. Komunikasi dan promosi**
- 4. Keterlibatan Keanggotaan**

G. Berpikir Kritis Dalam Perilaku Organisasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia

- 1. Pemimpin dan manajer harus mendasarkan keputusan dan tindakan rasional, informasi faktual, dan obyektif.**
- 2. Peduli tdp orang lain dan mempertimbangkan pendapat, perhatian, dan minat pemikir kritis.**

H. Etika Dalam Kepemimpinan Organisasi Olahraga

- 1. Banyak kejadian di masa lalu telah menunjukkan, orang-orang dalam organisasi tidak selalu bertindak etis.**
- 2. Dalam sebuah studi pada pengambilan keputusan etis dan moralitas praktis untuk kepatuhan petugas departemen atletik di salah satu universitas di AS, Kihl (2007) menunjukkan bahwa para pemimpin olahraga mengambil masukan atau pendapat dari berbagai sumber untuk membuat keputusan etis.**

Sumber-sumber dalam pengambilan pengambilan keputusan yang etis

- 1. Moral pribadi**
- 2. Profesional**
- 3. Standar organisasi**
- 4. Aturan**
- 5. Prosedur**

Ringkasan

1. Manajemen dan kepemimpinan adalah dua fungsi yang berbeda namun saling melengkapi.
2. Manajemen mengacu pada proses kerja dengan, dan melalui, individu dan perilaku kelompok untuk beberapa hasil yang diinginkan.
3. Teori manajemen kontemporer telah menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu:
 - a. Perencanaan,
 - b. Kepegawaian,
 - c. Pengorganisasian,
 - d. Memimpin (mengendalikan), dan
 - e. Mengevaluasi.

- 4. Dalam organisasi olahraga menganggap bahwa seorang manajer mempunyai 3 peran, yaitu :**
 - a. Interpersonal,
 - b. informasional, dan
 - c. pengambilan keputusan.
- 5. Sebagai bagian dari tanggung jawab mereka, manajer dan pemimpin harus terus-menerus terlibat dalam pembuatan keputusan.**
- 6. Adapun langkah-langkah dalam pembuatan keputusan adalah sbb:**
- 7. mendefinisikan atau framing masalah,**
 - a. Mengidentifikasi kriteria untuk keputusan,
 - b. Mengembangkan dan mengevaluasi alternatif,
 - c. Memilih alternatif,
 - d. Pelaksanaan alternatif, dan
 - e. Mengevaluasi efektivitas keputusan.

- 8. Manajemen sumber daya manusia secara umum menangani tentang kebutuhan organisasi olahraga dalam hal angkatan kerja.**
 - a. Sedangkan secara khusus, manajemen sumber daya manusia menangani tentang:
 - b. Rekrutmen dan seleksi karyawan,
 - c. Orientasi mereka dalam organisasi,
 - d. Pelatihan, dan
 - e. Penilaian kinerja mereka di tempat kerja.
- 9. Dalam organisasi Pengelolaan sumber daya manusia juga mencakup keanekaragaman.**
- 10. Keanekaragaman dapat mewakili variasi dalam usia, jenis kelamin, ras dan etnis, agama, orientasi seksual, status sosial ekonomi, dan kemampuan.**

PRESTASIMU HARGA DIRIMU



Persembahkan yg terbaik untuk negeri