

**PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
DALAM UPAYA PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN LEMBAGA  
(Studi Kasus Pada Arema *Football Club* Malang Jawa Timur)**

**TESIS**

**MUHAMMAD ALIYUDDIN  
NIM 19801024**



**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2025**

**PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
DALAM UPAYA PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN LEMBAGA  
(Studi Kasus Pada Arema Football Club Malang Jawa Timur)**

Diajukan Kepada  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan  
Program Magister Ekonomi Syariah

**Oleh :**

**MUHAMMAD ALIYUDDIN  
NIM 19801024**

Dosen Pembimbing:

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H., M.Ag | NIPT. 201910011579         |
| 2. Dr. Hj. Umrotul Khasanah, M.Si            | NIP. 19670227 199803 2 001 |



**PROGRAM MAGISTER EKONOMI SYARIAH  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2025**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Muhammad Aliyuddin

NIM : 19801024

Program Studi : Magister Ekonomi Syariah

Judul Tesis : Penerapan *Total Quality Management* dalam Upaya Pengembangan Kewirausahaan Lembaga (Studi Kasus Pada Arema Football Club Malang Jawa Timur)

Setelah diperiksa dan dilakukan perbaikan seperlunya, tesis dengan judul sebagaimana di atas disetujui dan telah diuji serta dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 17 Juni 2022.

Pembimbing I

Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag  
NIPT. 201910011579

Pembimbing II



Dr. Hj. Umrotul Khasanah, S.Ag., M.Si  
NIP. 19670227 199803 2 001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Ekonomi Syariah



Eko Suprayitno, SE., M.Si, Ph.D.  
NIP. 19751109 199903 1 003

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul **Penerapan Total Quality Management dalam Upaya Pengembangan Kewirausahaan Lembaga (Studi Kasus Pada Arema Football Club Malang Jawa Timur)** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan pengaji pada tanggal 17 Juni 2022

Dewan Pengaji:

Prof. Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag  
NIP. 19620115 199803 1 001

Pengaji Utama

Dr. Indah Vuliana, SE., MM  
NIP. 19740918 200312 2 004

Ketua / Pengaji

Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag  
NIPT. 201910011579

Anggota

Dr. Hj. Umrotul Khasanah, S.Ag., M.Si  
NIP. 19670227 199803 2 001

Anggota



## PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Aliyuddin  
NIM : 19801024  
Program Studi : Magister Ekonomi Syariah  
Judul Penelitian : **Penerapan Total Quality Management dalam Upaya Pengembangan Kewirausahaan Lembaga (Studi Kasus Pada Arema Football Club Malang Jawa Timur)**

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun

Malang, 08 Desember 2025  
Hormat Saya,



Muhammad Aliyuddin  
NIM: 19801024

## MOTTO

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: مَن سَلَكَ طَرِيقًا يَتَمَسَّ فِيهِ عِلْمًا سَهَلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ (رواه الترمذى)

*Rasulullah SAW bersabda: “Barang siapa berjalan di suatu jalan untuk mencari ilmu, niscaya Allah akan memudahkan baginya jalan ke surga” (Hadits Riwayat Tirmidzi)*

## PERSEMBAHAN

Teriring doa, ucapan syukur dan cinta

Karya ini dipersembahkan kepada:

1. *Ummi*, Khilyatul Istiqomah, dan *Almarhum Abi*, Abdul Qodir Ghufron dengan segala doa, pengorbanan waktu dan biayanya.
2. *Almarhum* KH. Abdurrahman Yahya, KH. Ahmad Arif Yahya, KH. M. Baidlowi Muslich, *Almarhum* KH. M. Shohibul Kahfi, dan seluruh keluarga nDalem PP. Miftahul Huda, Gading Pesantren 38 Malang, KH. Fadlurrahman Zaini, KH. Zuhri Zaini, *Almarhum* KH. Romzi al-Amiri Mannan dan seluruh keluarga besar PP. Nurul Jadid, Paiton Probolinggo, *Almarhum* KH. Masykur Abdul Mu'id, Ust. Syamsul Hadi dan segenap keluarga besar PP. Baitul Arqom, Balung, Jember.
3. Bapak H. Aunur Rofiq, Lc, M.Ag, Ph.D, selaku dosen wali yang selalu memberikan dorongan semangat untuk terus maju, Bapak Dr. Mohammad Samsul Ulum, M.A, yang selalu memberikan dukungan moral untuk terus semangat menyelesaikan studi.
4. Teman-teman anggota kamar A1 Komplek Sunan Bonang PP Miftahul Huda, serta anggota komplek Sunan Bonang seluruhnya, tak lupa pula sahabat-sahabat angkatan 1 Jurusan Ekonomi Syariah.
5. Keluarga Besar UKM Seni Religius yang selalu memberikan semangat dan dorongan untuk tetap semangat dan tegar dalam menghadapi permasalahan yang ada.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Alhamdulillahi Rabbil 'Alamin, Laa Hawla Wa Laa Quwwata Illa Billahil 'Aliyyil 'Adzim*, dengan hanya rahmat-Nya serta hidayah-Nya penelitian tesis yang berjudul **Penerapan Total Quality Management dalam Upaya Pengembangan Kewirausahaan Lembaga (Studi Kasus Pada Arema Football Club Malang Jawa Timur)** dapat diselesaikan dengan curahan kasih sayang-Nya serta dalam kedamaian dan ketenangan jiwa.

Shalawat dan salam semoga selalu terhaturkan kepada junjungan kita Baginda Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun kita dari kegelapan menuju cahaya yang terang benderang didalam kehidupan ini. Semoga kita semua tergolong orang-orang yang berada dalam naungan bendera beliau di hari kiamat nanti dan mendapat syafa'atnya.

Dengan segala daya dan upaya serta bantuan, bimbingan maupun pengarahan dan hasil diskusi dari berbagai pihak dalam proses penulisan tesis ini, maka dengan segala kerendahan hati peneliti menyampaikan terima kasih yang tiada batas kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Eko Suprayitno, SE., M.Si, Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Muhammad Sulhan, S.E., M.M., selaku Sekretaris Program Studi Magister Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

5. Bapak Prof. Dr. Salim Al Idrus, MM., M. Ag, selaku penguji utama dan Dr. Indah Yuliana, SE., MM, selaku ketua penguji yang telah meluangkan waktu atas bimbingan, kritik, saran serta koreksinya dalam penulisan tesis.
6. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag, selaku Dosen Pembimbing peneliti. *Syukron katsiron* peneliti ucapan atas waktu yang telah beliau limpahkan untuk bimbingan, arahan serta motivasi dalam menyelesaikan tesis ini. Semoga beliau beserta seluruh keluarga besar selalu mendapatkan rahmat dan hidayah Allah SWT, serta dimudahkan, diberi keikhlasan dan kesabaran dalam menjalani kehidupan, baik di dunia maupun di akhirat.
7. Ibu Dr. Hj. Umrotul Khasanah, S.Ag., M.Si, selaku Dosen Pembimbing peneliti. *Syukron katsiron* peneliti ucapan atas waktu yang telah beliau limpahkan untuk bimbingan, arahan serta motivasi dalam menyelesaikan tesis ini. Semoga beliau beserta seluruh keluarga besar selalu mendapatkan rahmat dan hidayah Allah SWT, serta dimudahkan, diberi keikhlasan dan kesabaran dalam menjalani kehidupan, baik di dunia maupun di akhirat.
8. Segenap dosen Program Studi Magister Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah menyampaikan pengajaran, mendidik, membimbing serta mengamalkan ilmunya dengan ikhlas. Semoga Allah SWT memberikan pahala-Nya yang sepadan terhadap beliau semuanya.
9. Kepada kedua orang tua, khususnya *Ummi Khilyatul Istiqomah* dan *Abi Almarhum Abdul Qodir Ghufron*, peneliti mengucapkan terima kasih atas bantuan doa dan biayanya selama ini. Semoga Allah SWT selalu memberikan perlindungan kepada keduanya. Serta kepada istri tercinta dr. Maghfiroh Arif yang tiada henti memberikan semangat dan tiada lelah mendoakan peneliti dalam proses penulisan tesis.
10. Keluarga besar Pondok Pesantren Miftahul Huda Gading yang selalu memberikan semangat dan dorongan agar selalu *istiqomah, ikhtiyar* dan *tawakal* dalam menghadapi permasalahan yang ada.

Semoga apa yang telah saya peroleh selama kuliah di Program Studi Magister Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang ini, bisa bermanfaat bagi semua, khususnya bagi peneliti pribadi. Peneliti selaku manusia biasa yang tak pernah luput dari salah, dosa dan lupa, menyadari bahwasannya tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, peneliti sangat berharap adanya kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini.

Malang, 08 Desember 2025  
Peneliti,

Muhammad Aliyuddin

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN .....	v
MOTTO.....	vi
PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	xvii
ABSTRAK .....	xx
ABSTRACT .....	xxi
ملخص البحث .....	xxii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian .....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian .....	7
F. Definisi Istilah .....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	18
A. Landasan Teoritik.....	18
1. <i>Total Quality Management</i> .....	18
a. Definisi <i>Total Quality Management</i> .....	18
b. Karakteristik <i>Total Quality Management</i> .....	20
c. Prinsip dan Unsur Pokok <i>Total Quality Management</i> .....	23

d. Metode <i>Total Quality Management</i> .....	25
e. Penerapan <i>Total Quality Management</i> .....	36
f. <i>Total Quality Management</i> dalam Perspektif Islam.....	38
2. Kewirausahaan .....	43
a. Definisi Kewirausahaan.....	43
b. Karakteristik dan Ciri-Ciri Wirausaha.....	49
c. Sifat, Kepribadian, dan Paradigma Wirausaha.....	59
d. Etika Wirausaha.....	60
e. Keuntungan dan Kelemahan dalam Wirausaha.....	64
f. Kewirausahaan dalam Perspektif Islam.....	66
B. Kerangka Berpikir .....	70
BAB III METODE PENELITIAN.....	71
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	71
B. Jenis dan Sumber Data .....	72
C. Teknik Pengumpulan Data .....	73
D. Teknik Analisis Data .....	78
E. Pengecekan Keabsahan Data.....	80
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN .....	84
A. Gambaran Umum Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur.....	84
1. Profil Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur .....	84
2. Sejarah Berdirinya Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur .....	85
3. Visi dan Misi .....	87
4. Filosofi Logo .....	88
5. Perkembangan Klub .....	89
6. Susunan kepengurusan Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur.....	97
7. Job Description Manajemen Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur ..	100
B. Hasil Penelitian.....	104
1. Sistem Manajemen <i>Total Quality</i> dalam pengelolaan Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur .....	104

2. Implementasi <i>Total Quality Management</i> untuk Meningkatkan Mutu Manajemen Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur.....	109
3. Implikasi Usaha Peningkatan Mutu Manajemen Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur sebagai Sebuah Wirausaha .....	115
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>122</b>
A. Manajemen <i>Total Quality</i> Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur	122
B. Implementasi <i>Total Quality Management</i> untuk Meningkatkan Mutu Manajemen Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur.....	126
C. Implikasi Peningkatan Mutu Manajemen Terhadap Perkembangan <i>Arema Football Club</i> Malang Jawa Timur Sebagai Suatu Wirausaha .....	129
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>133</b>
A. Kesimpulan.....	133
B. Saran.....	134
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>135</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>138</b>

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 : Penelitian Terdahulu dan Keoriginalitas Penelitian .....	8
Tabel 3.1 : Daftar Informan .....	76
Tabel 4.1 : <i>Job Description</i> masing-masing divisi .....	101

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1.: Kerangka Berpikir .....	70
Gambar 3.1 : Alur Analisa Data Penelitian .....	80
Gambar 4.1 : Logo <i>Arema Football Club</i> Malang .....	88

## **DAFTAR LAMPIRAN**

### Lampiran

1. Pedoman Wawancara.....	1
2. Hasil Wawancara .....	2
3. Hasil Dokumentasi Penelitian.....	3
4. Surat Keterangan Penelitian .....	4
5. Bukti Konsultasi .....	5

## **PEDOMAN TRANSLITERASI**

Pedoman transliterasi Arab Latin berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 tahun 1987 dan No. 0543b/U/1987 yang penulisannya dapat diuraikan sebagai berikut:

### **1. Huruf**

ا	= tidak dilambangkan	ض	= dl
ب	= b	ط	= th
ت	= t	ظ	= dh
ث	= ts	ع	= ' (koma menghadap atas)
ج	= j	غ	= gh
ح	= h	ف	= f
خ	= kh	ق	= q
د	= d	ك	= k
ذ	= dz	ل	= l
ر	= r	م	= m
ز	= z	ن	= n
س	= s	و	= w
ش	= sy	ه	= h
ص	= sh	ي	= y

Hamzah (ء) yang sering dilambangkan dengan alif, apabila terletak di awal kata maka dalam transliterasinya mengikuti vokalnya, tidak dilambangkan, namun apabila terletak di tengah atau akhir kata, maka dilambangkan dengan tanda koma diatas (‘), berbalik dengan koma (‘) untuk pengganti lambang (ع).

## 2. Vokal, panjang dan diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara sebagai berikut:

Vokal (a) panjang = ָ misalnya قَلَ menjadi qâla

Vokal (i) panjang = ֵ misalnya قَلَى menjadi qîla

Vokal (u) panjang = ֻ misalnya قَلَونَ menjadi dûna

Khusus untuk bacaan ya’ nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya’ nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya’ setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw) = ֹ misalnya قَوْلَ menjadi qawlun

Diftong (ay) = ַ misalnya قَحْرَ menjadi khayrun

## 3. Ta’ Marbûthah

*Ta’ Marbûthah* ditransliterasikan dengan “t” jika berada ditengah-tengah kalimat, tetapi apabila *Ta’ Marbûthah* tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya: الرَّسُولُ

لِلْمَدْرَسَةِ menjadi *ar-risalat li al-mudarrisah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlâf* dan *mudlâf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “t” yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya: فِي رَحْمَةِ اللهِ menjadi *fi rahmatillah*.

#### **4. Kata Sandang dan Lafadh al-Jalâlah**

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadhd jalâlah yang berada ditengah-tengah kalimat yang disandarkan (idhâfah) maka dihilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan.....
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan....
3. Masyâ' Allâh kâna wa mâlam yasya' lam yakun.
4. Billâh 'azza wa jalla.

#### **5. Nama dan Kata Arab terIndonesiakan**

Pada prinsipnya setiap kata yang berasal dari bahasa Arab harus ditulis dengan menggunakan sistem transliterasi. Apabila kata tersebut merupakan nama Arab dari orang Indonesia atau bahasa Arab yang sudah terIndonesiakan, tidak perlu ditulis dengan menggunakan sistem transliterasi. Seperti penulisan nama “Abdurrahman Wahid”, “Amin Rais” dan kata “salat” ditulis dengan menggunakan tata cara penulisan bahasa Indonesia yang disesuaikan dengan penulisan namanya.

Kata-kata tersebut sekalipun berasal dari bahasa Arab, namun ia berupa nama dari orang Indonesia dan telah terIndonesiakan, untuk itu tidak ditulis dengan cara “Abd al-Rahmân Wahîd”, “Amîn Raîs”, dan bukan ditulis dengan “shalât”

## ABSTRAK

Aliyuddin, Muhammad. 2025. *Penerapan Total Quality Management dalam Upaya Pengembangan Kewirausahaan Lembaga(Studi Kasus Pada Arema Football Club Malang Jawa Timur)*. Tesis, Program Studi Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (1) Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag. (2) Dr. Hj. Umrotul Khasanah, S.Ag., M.Si.

Kata Kunci:, *Total Quality Management*, Kewirausahaan.

Arema *Football Club* merupakan klub sepak bola yang dikelola secara mandiri sejak pendirian hingga sekarang. Perubahan zaman menyebabkan perubahan dalam pengelolaan, prestasi dan usaha untuk menghidupi klub. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis terkait *Total Quality Management* yang ada di Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur serta implikasi usaha peningkatan mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sebagai sebuah kewirausahaan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan model pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan langkah observasi, interview dan dokumentasi, serta analisis data menggunakan jenis analisis data kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Arema *Football Club* berbentuk badan hukum yaitu berupa Perseroan Terbatas (PT) dengan nama PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia (PT AABBI). ketentuan adanya badan hukum sebagai pengelola klub profesional merubah sistem manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur menjadi berorientasi pada *profit* dan tersusun dengan garis instruktif serta garis koordinatif. Serta terdapat usaha pemberdayaan sumber daya manusia dalam hal ini adalah para manajer divisi beserta staf. Perbaikan-perbaikan dilakukan secara berkala dengan menggunakan cara perencanaan program kerja serta target, evaluasi baik hasil maupun kinerja serta melakukan koordinasi antar divisi untuk memenuhi target dan melakukan penilaian terhadap divisi beserta perangkatnya berdasarkan hasil evaluasi. Perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sejak awal pendirian hingga saat ini tetap menjadi klub yang mandiri secara pembiayaan dengan jalan mengelola sumber dana yang ada dan dimaksimalkan untuk memenuhi kebutuhan klub serta melakukan usaha-usaha mandiri yang juga memperhatikan etika dalam berwirausaha. Profesionalisme manajemen dalam mengelola usaha-usaha serta inovasi-inovasi juga dikedepankan untuk menjawab tantangan perkembangan teknologi serta perkembangan zaman.

## ABSTRACT

Aliyuddin, Muhammad. (2025). The Implementation of Total Quality Management in Efforts to Develop Institutional Entrepreneurship (Case Study at Arema Football Club, Malang, East Java). Thesis, Master's Program in Sharia Economics, Postgraduate School, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang. Supervisors: (1) Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag. (2) Dr. Hj. Umrotul Khasanah, S.Ag., M.Si.

Keywords: Total Quality Management, Entrepreneurship.

Arema Football Club has been independently managed since its establishment. Changes in times have led to changes in management, achievements, and efforts to sustain the club. This study aims to describe and analyze the Total Quality Management implemented at Arema Football Club Malang, East Java, the implementation of Total Quality Management to improve the quality of management at Arema Football Club Malang, East Java, and the implications of efforts to enhance the management quality of Arema Football Club Malang, East Java, as an entrepreneurship.

This study uses a qualitative case study approach. Data collection was carried out through observation, interviews, and documentation, and data analysis used qualitative data analysis methods.

The results of the study show that the management of Arema Football Club is a legal entity, namely a Limited Liability Company (PT) named PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia (PT AABBI). The designation of a legal entity as the manager of the professional club has transformed the management system of Arema Football Club in Malang, East Java, into a profit-oriented, structured system with instructive and coordinative lines. There are also efforts to empower human resources, specifically division managers and their staff. Improvements are carried out periodically through a work program and target planning, Evaluation of results and performance, coordination between divisions to meet targets, and assessments of divisions and their personnel based on the evaluation results. The development of Arema Football Club Malang, East Java, from its inception to the present has remained a financially independent club by managing available funding sources and maximizing them to meet the club's needs, as well as undertaking independent businesses that also consider business ethics. Management professionalism in running these businesses and in driving innovation is also prioritized to respond to technological advancements and changing times.

## ملخص البحث

علي الدين، محمد. 2025 م. "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جهود تطوير ريادة الأعمال للمؤسسة (دراسة حالة في نادي أريما لكرة القدم مالانج، جاوة الشرقية)". أطروحة، برنامج الماجستير في الاقتصاد الإسلامي، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج.

المشرفان: (1) الأستاذ الدكتور الحاج محمد جعفر، الماجستير

(2) الدكتورة الحاجة أمينة الحسنة، الماجستير

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، ريادة الأعمال.

يُعَدُّ نادي أريما لكرة القدم مؤسسة كروية تُدار بشكل مستقل منذ تأسيسها وحتى الآن. وقد أدت تغييرات العصر إلى تغييرات في أسلوب الإدارة، والإنجازات، والجهود المبذولة لضمان استمرار حياة النادي. يهدف هذا البحث إلى وصف وتحليل إدارة الجودة الشاملة في نادي أريما لكرة القدم مالانج جاوة الشرقية، وكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لرفع جودة إدارة النادي، بالإضافة إلى دراسة آثار الجهد المبذولة في تحسين جودة إدارة نادي أريما لكرة القدم مالانج جاوة الشرقية بوصفه عملاً ريادياً.

استخدم هذا البحث المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحال. وقد جُمعت البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات والوثائق، كما استخدمت طريقة التحليل النوعي لمعالجة البيانات.

تُظهر نتائج البحث أن إدارة نادي أريما لكرة القدم تتخذ شكل كيان قانوني يتمثل في شركة مساهمة محدودة تحت اسم شركة أريما أرمانيا بيربرستاسي إندونيسيا (AABBI). إن اشتراط وجود كيان قانوني لإدارة الأندية المحترفة أدى إلى تغيير نظام إدارة نادي أريما لكرة القدم مالانج جاوة الشرقية ليصبح نظاماً موجهاً نحو الربح، ومنظماً وفق خطوط تعليمات وتنسيق واضحة. كما توجد جهود لتمكين الموارد البشرية، وخاصة مديري الأقسام وموظفيهم.

تُجرى التحسينات بشكل دوري من خلال إعداد خطط وبرامج عمل وتحديد الأهداف، وإجراء التقييمات سواء لنتائج العمل أو الأداء، بالإضافة إلى التنسيق بين الأقسام لتحقيق الأهداف، ووضع تقييمات للأقسام وأجهزتها استناداً إلى نتائج تلك التقييمات. وقد حافظ نادي أريما لكرة القدم مالانج جاوة الشرقية منذ تأسيسه وحتى اليوم على استقلاليته المالية من خلال إدارة المصادر المتاحة وتعظيم الاستفادة منها لتلبية احتياجات النادي، إلى جانب تنفيذ أنشطة ريادية مستقلة تراعي الأخلاقيات في ممارسة الأعمال.

كما يُعطى عنصر الاحترافة في إدارة الأعمال والابتكار أولوية لتلبية التحديات المتمثلة في التطور التكنولوجي وتغييرات العصر.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Konteks Penelitian**

Manajemen merupakan suatu proses yang dibutuhkan dalam suatu organisasi. Suatu organisasi tentunya memiliki manajemen yang mumpuni untuk mengatur segala sesuatu yang ada dalam organisasi tersebut. Manajemen dapat dikatakan sebagai seni untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan menggunakan orang lain<sup>1</sup>. Selain itu, manajemen juga dimaknai sebagai suatu proses penentuan dan pencapaian tujuan melalui pelaksanaan empat fungsi dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam penggunaan sumber-sumber daya organisasi<sup>2</sup>. Fungsi dasar manajemen adalah sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Selain itu, manajemen suatu organisasi dapat dikategorikan sebagai manajemen yang baik jika telah mencapai profit yang setinggi-tingginya dan telah sesuai target yang ditetapkan. apabila target tersebut telah tercapai profitnya, maka target tersebut akan ditingkatkan dan dijaga agar tetap konsisten.

Seiring perkembangan zaman, para ahli melakukan pengembangan terhadap manajemen yang ada sehingga menjadi lebih baik dan lebih efisien dalam melaksanakan fungsi manajemen itu sendiri. Terdapat beberapa

---

<sup>1</sup> M. Karebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto, “*Pengantar Manajemen Syariat*”. Jakarta, Khairul Bayan, 2002. Hlm. 13

<sup>2</sup> Abdul Halim Usman, “*Manajemen Strategis Syariah, Teori, Konsep dan Aplikasi*”, Jakarta, Zikrul Hakim, 2015. Hlm. 26

perkembangan seperti manajemen ilmiah yang mengembangkan prinsip manajemen dengan berfokus pada kualitas dan hubungan antar karyawan. selain itu perkembangan manajemen yang berfokus terhadap kualitas dan hubungan antar karyawan tersebut dapat membantu suatu organisasi untuk bertahan menghadapi perubahan zaman.

Perkembangan teori manajemen yang paling mencolok adalah adanya teori *Total Quality Management* – yang disingkat dengan TQM – dimana TQM merupakan salah satu manajemen yang berorientasi pada mutu. Mutu pada TQM merupakan titik fokus utama yang diaplikasikan terhadap produk yang dihasilkan. Produk tidak akan memiliki mutu yang baik jika dalam proses menjadikan produk tersebut tidak memiliki mutu yang baik pula<sup>3</sup>. Produk yang bermutu baik harusnya menjadi tujuan seluruh lapisan yang ada dalam suatu perusahaan atau organisasi yang berbasis TQM, tidak hanya menjadi tujuan manajemen puncak saja. TQM juga menjadikan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada dalam perusahaan atau organisasi agar ikut serta berperan dalam mewujudkan tujuan , serta agar SDM tersebut dapat memacu dirinya untuk selalu memperbaiki performanya demi keberhasilan dalam mewujudkan tujuan bersama yaitu produk dengan mutu baik. TQM juga menekankan kepada pemberian wewenang akan penerapan mutu dalam proses yang ada, dimana mutu dalam proses sangat mempengaruhi produk yang dihasilkan. Proses disini diartikan sebagai serangkaian langkah maju dan saling tergantung untuk mencapai hasil akhir. Pemberian wewenang ini diberikan pada setiap SDM yang ada dan pada seluruh lapisan yang ada dalam perusahaan atau

---

<sup>3</sup> Bill Creech, *Lima Pilar TQM (Manajemen Mutu Terpadu), Cara Membuat Total Quality Management Bekerja Bagi Anda*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996, Hal 286

organisasi tersebut. Namun wewenang tersebut juga disertai tanggung jawab akan perbaikan terus-menerus terhadap produk yang dihasilkan.

Perbaikan terus-menerus itulah yang menjadi inti dari TQM, dimana mutu produk yang dihasilkan merupakan fokus dari TQM itu sendiri. Selain itu, TQM juga memperhatikan masalah kepuasan pelanggan baik itu pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan internal disini yaitu seperti manajer dan seluruh karyawan serta pemain dari klub sepak bola itu sendiri. Sedangkan pelanggan eksternal yaitu seperti suporter dan para penikmat sepak bola. Kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal ini juga terkait dengan mutu produk yang dihasilkan dimana hal ini mempengaruhi loyalitas pelanggan terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan atau organisasi yang menerapkan TQM tersebut.

Sebagai contoh, fakta dari keberhasilan penerapan TQM dapat dilihat dari keberhasilan perusahaan Honda yang berbasis di Amerika Serikat, meskipun dalam hal ini merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi barang, bukan jasa. Namun dengan menerapkan TQM, Honda dapat memperbaiki dan meningkatkan produksinya secara signifikan serta melakukan perbaikan secara terus-menerus baik itu dalam segi proses maupun produk. karyawan-karyawan dari Honda sendiri juga mengetahui apa-apa yang dikerjakan setiap orang dengan sangat baik.<sup>4</sup>

Manajemen yang baik juga diperlukan dalam suatu wirausaha, dimana wirausaha juga memerlukan pengelolaan dengan seksama dan juga menggunakan

---

<sup>4</sup> Bill Creech, *Lima Pilar TQM (Manajemen Mutu Terpadu), Cara Membuat Total Quality Management Bekerja Bagi Anda*, Hal 49

strategi wirausaha yang tepat. Wirausaha adalah kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produksi baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar<sup>5</sup>. Wirausaha memerlukan suatu strategi yang tepat agar dapat bertahan. Banyak strategi yang dapat diterapkan dalam wirausaha seperti perubahan produk dan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan serta memperhatikan kebutuhan pelanggan. Selain itu, analisa terhadap pesaing juga diperlukan untuk mengembangkan potensi yang ada.

Arema *Football Club* Malang Jawa Timur merupakan salah satu klub sepak bola profesional yang bermarkas di Jalan Mayjend Panjaitan No.42, Kota Malang, Jawa Timur. Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dinaungi oleh perusahaan yang berbentuk badan hukum yaitu PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia. PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia merupakan pengelola Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, dimana keberadaan PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia merupakan salah satu syarat untuk dapat berlaga di liga resmi Indonesia.

Pengelolaan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sejak berdiri hingga sekarang dilakukan dengan mandiri. Mandiri disini berarti melakukan semua usaha untuk menghidupi klub dan para karyawan serta memenuhi kebutuhan-kebutuhan klub itu sendiri. Arema *Football Club* Malang Jawa Timur tidak mengandalkan dana pemerintah untuk kebutuhan klub, seperti yang

---

<sup>5</sup> Eman Suherman, “Desain Pembelajaran Kewirausahaan”, Bandung, CV Alfabeta, 2008. Hlm. 6

dilakukan beberapa klub sepak bola lainnya. Arema *Football Club* Malang Jawa Timur yang pada awal berdiri dikelola oleh yayasan Arema, sekarang telah mengalami perubahan yang signifikan dengan dibentuknya PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia mengelola Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dengan perubahan-perubahan sesuai masa yang dijalani.

Perubahan-perubahan dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dari masa ke masa tentunya membawa warna manajemen yang berbeda-beda dan sistem manajemen yang berbeda pula. Selain itu, prestasi-prestasi yang diraih oleh Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dari masa ke masa juga dipengaruhi oleh manajemen yang menaungi klub. Selain itu, permasalahan-permasalahan yang dihadapi juga berbeda, serta usaha-usaha untuk menghidupi klub beserta pemenuhan kebutuhannya akan berbeda.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, perlu dilihat tentang penerapan *Total Quality Management* dan hubungannya terhadap pengembangan kewirausahaan yang ada dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang peneliti tuangkan dalam judul **“Penerapan *Total Quality Management* dalam Upaya Pengembangan Kewirausahaan Lembaga (Studi Kasus Pada Arema *Football Club* Malang Jawa Timur)”**

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan paparan dalam konteks penelitian, maka secara umum penelitian difokuskan kepada masalah:

1. Bagaimana sistem *Total Quality Management* dalam Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?
2. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?
3. Bagaimanakah implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sebagai sebuah kewirausahaan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis sistem manajemen *Total Quality* dalam pengelolaan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis implikasi usaha peningkatan mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sebagai sebuah kewirausahaan.

### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi: (a) Akademisi, (b) Manajer, (c) Masyarakat

### 1) Secara Teoritis

- a. Bermanfaat untuk pengembangan ilmu. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi ilmu manajerial.
- b. Sebagai bahan informasi untuk memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam manajerial suatu organisasi, grup ataupun lembaga dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kualitas manajemen di organisasi, grup atau lembaga.

### 2) Secara Praktis

Sebagai referensi bagi organisasi yang berada dalam kawasan penelitian ini untuk menjadi bahan pertimbangan dalam peningkatan kualitas organisasi di masa yang akan datang.

## **E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian**

Bagian ini menyajikan pemaparan tentang kajian-kajian penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Penerapan *Total Quality Management* dalam Upaya Pengembangan Kewirausahaan Lembaga (Studi Kasus Pada Arema *Football Club* Malang Jawa Timur). Adapun penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1. : Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

NO	NAMA, JUDUL TAHUN	PERSAMAAN	PERBEDAAN	HASIL PENELITIAN
1	Beni Hartono, Rochman Effendi dan Kartika, <i>Design Balance Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada Klub Sepak Bola Profesional Persid Jember</i> , 2013	Menggunakan standar mutu terhadap penilaian kinerja manajemen klub sepak bola dalam pengembangan klub sepak bola.	Peningkatan mutu manajemen klub sepak bola sebagai sebuah kewirausahaan	Hasil dari penelitian ini adalah Persid Jember dapat mengukur hasil kinerja pengelolaan dan pengembangan klub apakah telah mencapai target atau belum dengan adanya pengimplementasian balance scorecard.
2	Hamzah Djunaid, <i>Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Membina Mutu Pendidikan Pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Makassar</i> , 2014	Mengetahui implementasi <i>Total Quality Management</i> serta mengetahui implementasi TQM serta untuk mengetahui hasil penerapan TQM	Implikasi usaha peningkatan mutu pada objek penelitian sebagai sebuah kewirausahaan	Hasil dari penelitian ini adalah MAN 2 Model Makassar belum sempurna dalam menerapkan <i>Total Quality Management</i> . Selain itu faktor pendukung dan faktor penghambat masih tetap terlihat pada penerapan TQM dalam MAN 2 Model Makassar.

3	<p>Wali Saputra, <i>Upaya Pengembangan Total Quality Management Pada Masyarakat Pelaku Bisnis. (Studi Komparatif Manajemen Konvensional dan Syariah)</i> 2014</p>	<p>Penggunaan teori <i>Total Quality Management</i></p>	<p>Penerapan <i>Total Quality Management</i> terhadap manajemen wirausaha.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini berupa kesimpulan yaitu <i>Total Quality Management</i> (TQM) merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan kepuasan pada pelanggan. Sedangkan standar mutu dalam manajemen Islam harus berdasarkan nilai-nilai universal dan abadi sebagaimana yang tercantum dalam al-Qur'an dan as-Sunnah dimana merupakan landasan utama bagi pedoman hidup umat Islam.</p>
4	<p>Richard Andrew dan Ian Nurpatria Suryawan, <i>Studi Literasi Pengembangan Manajemen Klub Sepak Bola Di Indonesia</i>, 2015.</p>	<p>Penelitian ini menitik beratkan kepada manajemen klub sepak bola profesional di Indonesia.</p>	<p>Penggunaan Teori <i>Total Quality Management</i> dan Kewirausahaan pada klub sepak bola profesional</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah kunci penting dari kemajuan manajemen sepakbola di Indonesia adalah setiap klub sepakbola profesional</p>

				wajib memiliki stadion yang memadai, memahami tentang aturan perbankan, akuntansi dan perpajakan di Indonesia, memiliki fasilitas dan kelengkapan minimum untuk mendukung peningkatan kualitas pemain, memiliki sponsor baik itu dari sektor publik maupun sektor privat serta melakukan regenerasi dengan memiliki skuad dengan kelompok umur muda (U-18 dan U-21).
5	T.-M. Yeh dan H. – P. Lai , <i>Evaluating The Effectiveness of Implementing Quality Management Practices in The Medical Industry</i> , 2015	Penelitian ini menitikberatkan pada efektivitas penggunaan manajemen kualitas dalam industri medis dimana salah satunya adalah <i>Total Quality Management</i> .	Penggunaan <i>Total Quality Management</i> pada manajemen kewirausahaan	Hasil dari penelitian ini adalah terdapat 10 praktik manajemen mutu yang relevan untuk diterapkan dalam rumah sakit. 1-10 Manajemen mutu tersebut termasuk balance scorecard, manajemen

				kinerja, <i>Total Quality Management</i> , sertifikasi ISO, standarisasi jalur klinik, penyebaran fungsi kualitas, sistem tanggung jawab terpusat, lingkar kontrol kualitas dan 5S. Selain itu kebijakan yang dikeluarkan oleh manajemen puncak menentukan kualitas manajemen dan menentukan arahan untuk para staf. Selain itu, komunikasi dan koordinasi antar staf sangat diperlukan serta seluruh staf rumah sakit harus dilibatkan dalam membangun sistem manajemen dan perbaikan terus-menerus.
6	Nadin Yousef dan Farah Yousef, <i>Using Total Quality</i>	Penggunaan metode perbaikan secara terus-	Penerapan <i>Total Quality Management</i> terhadap	Hasil dari penelitian ini adalah perbaikan tulisan

	<i>Management approach to improve patient safety by preventing medication, 2017</i>	menerus untuk mencegah kesalahan pengobatan dengan cara memasukkan <i>Six Sigma</i> kedalam <i>Total Quality Management</i> .	pengembangan kewirausahaan.	tangan dalam resep yang dikeluarkan oleh dokter dimana hal tersebut menjadi persentase terbesar penyebab kesalahan pengobatan. Strategi lainnya yaitu menyerahkan lembar resep tulisan dokter kepada bagian kontrol untuk meninjau kembali resep obat yang diberikan kepada pasien.
7	Nabil Mohammed Al-Hazmi dan Tarek Tawfik Yousef Alkhateeb, <i>Obstacles to implementing total quality management in Saudi Arabia marketing tourism Services, 2020</i>	Penerapan TQM untuk meningkatkan kualitas pada manajemen	Penelitian ini menitikberatkan pada hambatan dalam penerapan TQM.	Hasil dari penelitian ini yaitu setelah dianalisis secara statistik, terdapat beberapa hambatan dalam penerapan manajemen mutu seperti buruknya kerjasama serta koordinasi antar departemen dengan departemen yang berbeda dari anak perusahaan hotel di provisi Al-Kharj serta

				berbagai hambatan lainnya. Selain itu terdapat saran untuk perbaikan kualitas seperti pembaruan prosedur serta metode administrasi.
8	Zuhal Öneç Çetin, <i>The Total Quality Management Implementation At Municipal Administrations: A Research On Strategic Plans Of Aegean Region Provinces' Municipal Administrations In Turkey</i> , 2020	Penelitian ini menggunakan Penerapan TQM dalam tata kelola administrasi kota di provinsi Aegean, Turki.	Penelitian ini berobyek pada pemerintahan kota di provinsi Aegean, Turki	Hasil penelitian tersebut yaitu <i>Total Quality Management</i> digunakan di beberapa kotamadya pada provinsi Aegean, Turki. Sebagian besar kotamadya menggunakan prinsip dan nilai dasar <i>Total Quality Management</i> terutama pada periode rencana strategis tahun 2014 – 2019. Pelayanan berkualitas berorientasi warga, pengembangan profesional dan sosial karyawan.
9	Muhammad Aliyuddin, Penerapan <i>Total Quality</i>	Penelitian ini menggunakan TQM untuk	Pengimplementasian TQM dalam rangka peningkatan	Hasil penelitian yaitu <i>Total Quality Management</i>

	<p><i>Management dalam Upaya Pengembangan Kewirausahaan Lembaga, (Studi Kasus Pada Arema Football Club Malang Jawa Timur), 2022</i></p>	<p>menganalisis sistem manajerial dalam Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur</p>	<p>mutu manajemen serta implikasi pada perkembangan manajemen Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur sebagai sebuah wirausaha.</p>	<p>diterapkan pada manajemen Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur dan berimplikasi pada perkembangan positif dari manajemen maupun wirausaha yang dilakukan oleh manajemen Arema <i>Football Club</i> Malang Jawa Timur itu sendiri.</p>
--	---	--	--	--

Sumber: Karya Ilmiah Tahun 2013 - 2022

Secara keseluruhan, persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah sama-sama meneliti tentang *Total Quality Management*. Sementara perbedaannya terletak pada kasus yang menjadi objek penelitian, di mana peneliti di sini meneliti penerapan *Total Quality Management* dalam pengembangan kewirausahaan lembaga pada manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

## F. Definisi Istilah

1. ***Total Quality Management***: Menurut Creech *Total Quality Management* adalah pendekatan menyeluruh untuk meletakkan kualitas terhadap setiap aspek manajemen. *Total Quality Management* didefinisikan pula sebagai “suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”<sup>6</sup>. *Total Quality Management* dalam ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) merupakan “seluruh aktivitas dari fungsi manajemen yang secara keseluruhan menentukan kebijakan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab dan mengimplementasikan melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*) dan peningkatan kualitas (*quality improvement*)”. *Total Quality Management* menurut Departemen Pertahanan Amerika Serikat (*The U.S. Department of Defense*) sebagai “filosofi dan sekumpulan prinsip-prinsip

---

<sup>6</sup> Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana, *TQM (Total Quality Management)*, Yogyakarta: CV. Andi Offset, Hal. 4

yang menjadi landasan untuk perbaikan terus-menerus dari suatu organisasi”<sup>7</sup>.

Berdasarkan pengertian para pakar dalam penelitian ini, maka menurut peneliti *Total Quality Management* adalah suatu proses perbaikan kualitas secara terus-menerus dalam setiap aspek manajemen.

**2. Kewirausahaan:** Menurut Suryana, kewirausahaan adalah suatu kemampuan kreatif dan inovatif (*create new and different*) yang dijadikan kiat, dasar, sumber daya, proses dan perjuangan untuk menciptakan nilai tambah barang dan jasa yang dilakukan dengan keberanian untuk menghadapi risiko<sup>8</sup>. Menurut Mc Clelland kewirausahaan adalah kemampuan seseorang untuk melihat peluang bisnis, melaksanakan bisnis dan keberaniannya menanggung risiko kerugian dari bisnis tersebut<sup>9</sup>. Kewirausahaan didefinisikan dalam Instruksi Presiden (InPres) Nomor 4 Tahun 1995 Tanggal 30 Juni 1995 sebagai kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produksi baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, Hal 6

<sup>8</sup> Saida Ahmad, Patricia Dhiana P., Moh. Mukeri Warso, “Pengaruh Antara Pengetahuan Kewirausahaan, Motif Berprestasi, Kemandirian Pribadi Terhadap Perilaku Kewirausahaan Pedagang Di Pasar Tegowanu”, *Journal of Management*, Vol. 1 No. 1 diterbitkan Februari 2015 hal 174

<sup>9</sup> Rr. Gunari Budiretnowati, “Kajian Tentang Profil UKM Sukses”, *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM*, Vol 3, No 1. diterbitkan 2008 hal 5

<sup>10</sup> Eman Suherman, *Desain Pembelajaran Kewirausahaan*, Bandung, CV Alfabeta, Hal 6

Berdasarkan pengertian para pakar dalam penelitian ini, maka menurut peneliti kewirausahaan adalah suatu sikap berani dari seseorang untuk mengambil risiko dalam mengambil peluang yang ada untuk menciptakan inovasi yang baru.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teoritik**

##### **1. *Total Quality Management***

###### **a. Definisi *Total Quality Management***

*Total Quality Management* (TQM) memiliki definisi yang bermacam-macam yang mana dinyatakan oleh para ahli sebagai berikut:

1) *Total Quality Management* didefinisikan oleh Creech sebagai “*a total approach to put quality in every aspect of management*”<sup>11</sup>.

Artinya TQM disini adalah pendekatan menyeluruh untuk meletakkan kualitas terhadap setiap aspek manajemen.

2) TQM didefinisikan pula sebagai “suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”<sup>12</sup>.

3) *Total Quality Management* didefinisikan sebagai salah satu model manajemen yang mengutamakan peningkatan kualitas demi terciptanya daya saing yang tinggi.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Sudirman, “Implementasi Nilai *Total Quality Management* dalam pengelolaan wakaf di dompet dhuafa dan pondok pesantren tebuireng”, *Jurnal de Jure, Jurnal Syariah dan Hukum*. diterbitkan Desember 2012 hal 174.

<sup>12</sup> Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana, *TQM (Total Quality Management)*, Yogyakarta: CV. Andi Offset, Hal. 4

<sup>13</sup> Sudirman, “Implementasi Nilai *Total Quality Management* dalam pengelolaan wakaf di dompet dhuafa dan pondok pesantren tebuireng”, *Jurnal de Jure, Jurnal Syariah dan Hukum*. diterbitkan Desember 2012 hal 174.

- 4) Definisi *Total Quality Management* dalam ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) yang mana TQM adalah “seluruh aktivitas dari fungsi manajemen yang secara keseluruhan menentukan kebijakan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab dan mengimplementasikan melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*) dan peningkatan kualitas (*quality improvement*)”.
- 5) TQM didefinisikan pula oleh Departemen Pertahanan Amerika Serikat (*The U.S. Department of Defense*) sebagai “filosofi dan sekumpulan prinsip-prinsip yang menjadi landasan untuk perbaikan terus-menerus dari suatu organisasi”<sup>14</sup>.
- 6) Dr. Joseph M. Juran mendefinisikan TQM sebagai “suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu dengan karakteristik tertentu pula”.
- 7) TQM menurut Dr. W. Edwards Deming adalah “sederet siklus sejak adanya ide untuk menghasilkan suatu produk, pengembangan produk, proses produksi sampai dengan distribusi kepada pelanggan”.
- 8) Total Quality Management dapat dimaknai sebagai aplikasi dari berbagai metode kualitatif dan kuantitatif dan kegiatan sumber

---

<sup>14</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, Hal 6

daya manusia untuk memperbaiki proses kegiatan dalam organisasi.<sup>15</sup>

**b. Karakteristik *Total Quality Management***

Total Quality Management memiliki karakteristik yang dikemukakan oleh Dr. Joseph M. Juran yaitu sebagai berikut<sup>16</sup>:

- 1) Kualitas menjadi bagian dari setiap manajemen atas.
- 2) Sasaran kualitas dimasukkan dalam rencana bisnis.
- 3) Jangkauan sasaran diturunkan dari *benchmarking* (tolak ukur) : fokus adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi, disana adalah sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan.
- 4) Sasaran disebar ke tingkat yang mengambil tindakan.
- 5) Pelatihan dilaksanakan pada semua tingkat.
- 6) Pengukuran ditetapkan seluruhnya.
- 7) Manajer atas secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran.
- 8) Penghargaan diberikan untuk performansi terbaik.
- 9) Sistem imbalan (*reward system*) diperbaiki

Selain itu, beberapa karakteristik TQM lainnya adalah sebagai

berikut<sup>17</sup>:

- 1) Fokus pada pelanggan. Dalam TQM, pelanggan adalah penentu dari produk atau jasa yang dihasilkan, dan itu mencakup

---

<sup>15</sup> Singgih Santoso, *Total Quality Management (TQM) dan Six Sigma*, Jakarta, PT Elex Media Komputindo, Hal 3

<sup>16</sup> Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, Hal 7

<sup>17</sup> Fandi Tjiptono, *TQM (Total Quality Management)*, Hal. 4

pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Pelanggan eksternal menentukan kualitas dari produk atau jasa yang sampai kepada mereka. Sedangkan pelanggan internal merupakan orang-orang yang berada dalam organisasi, dimana mereka menghasilkan produk atau jasa yang sampai kepada pelanggan eksternal.

- 2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas. Dalam suatu organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan eksternal dan internal adalah penentu akhir dari kualitas. Dengan adanya ketentuan kualitas tersebut, maka organisasi haruslah terobsesi dalam memenuhi atau melebihi ketentuan tersebut. Dan jika suatu organisasi telah terobsesi dengan pemenuhan ketentuan kualitas, maka prinsip yang digunakan adalah “*good enough is never good enough.*”
- 3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini mutlak dibutuhkan dalam penerapan TQM, utamanya untuk merencanakan pekerjaan dan proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang telah direncanakan tersebut. Dengan demikian, data juga diperlukan dan digunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

- 4) Memiliki komitmen jangka panjang. Komitmen jangka panjang dalam TQM sangat dibutuhkan agar penerapan TQM dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat berjalan dengan sukses.
- 5) Membutuhkan kerjasama tim (*teamwork*). Dalam TQM, *teamwork*, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik terutama antara karyawan, pemasok maupun lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitar.
- 6) Memperbaiki proses secara berkesinambungan. Setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses tertentu dalam suatu sistem, maka sistem tersebut harus diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas dari produk atau jasa dapat meningkat.
- 7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan (DikLat) dalam TQM merupakan faktor yang fundamental. Dalam hal ini berlaku prinsip dimana belajar merupakan proses yang tiada akhirnya dan tidak mengenal usia. Dengan belajar, maka seseorang akan bisa meningkatkan skill yang dimiliki dan keahlian profesionalnya.
- 8) Memberikan kebebasan yang terkendali. Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting, dimana hal tersebut dapat meningkatkan rasa “memiliki” dan tanggung jawab. Namun meskipun rasa

memiliki dan tanggung jawab tersebut memunculkan kebebasan terhadap karyawan, maka hal tersebut haruslah merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian tersebut dapat berupa standarisasi proses yang telah diikuti dengan baik oleh karyawan dan mereka dapat meyakinkan orang lain untuk bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9) Memiliki kesatuan tujuan. Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka suatu perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan, dimana kesatuan tujuan ini tidak harus ada kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah atau kondisi kerja.

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam TQM merupakan hal yang sangat penting, dimana keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tersebut dapat memberikan pengaruh yang sangat berarti namun dengan parameter yang jelas.

### **c. Prinsip dan Unsur Pokok *Total Quality Management***

*Total Quality Management* (TQM) juga memiliki beberapa prinsip, dimana prinsip ini memberikan pengaruh untuk proses menuju ke arah perubahan besar dalam budaya dan sistem dalam suatu organisasi. Ada

empat prinsip dalam TQM, yang mana menurut Hensler dan Brunell adalah sebagai berikut<sup>18</sup>:

1) Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep-konsep tentang kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas dalam TQM tidak memakai spesifikasi tertentu. Kualitas dalam TQM ditentukan oleh pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Kepuasan pelanggan sama dengan semua kebutuhan pelanggan dalam segala aspek, dimana hal ini harus segera dipenuhi seperti harga, keamanan dan ketepatan waktu. Dalam suatu perusahaan, kualitas yang dihasilkan sama dengan nilai yang diberikan dalam meningkatkan kualitas hidup pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka kepuasan pelanggan akan semakin tinggi pula.

2) Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang berkualitas dunia, karyawan adalah individu yang masing-masing memiliki talenta dan kreatifitas yang unik. Dari hal inilah, karyawan dipandang sebagai sumber organisasi yang paling bernilai. Maka dari itu setiap individu dalam organisasi diperlakukan dengan sebaik-baiknya dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

---

<sup>18</sup> Fandi Tjiptono, *TQM (Total Quality Management)*, Hal. 14

### 3) Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan berkelas dunia selalu berorientasi pada fakta. Artinya dalam pengambilan keputusan selalu didasarkan pada fakta, bukan sekedar perasaan (*feeling*). Dalam hal ini terdapat dua konsep, yang pertama adalah prioritisasi (*prioritization*) yaitu konsep dimana perbaikan tidak dapat dilakukan dalam waktu yang bersamaan terhadap semua aspek, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Maka dari itu, dengan adanya data, maka perbaikan yang dilakukan dapat difokuskan pada hal-hal yang penting terlebih dahulu. Yang kedua adalah variasi (*variation*), dimana data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas dalam setiap sistem organisasi. Dari hal ini, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

### 4) Perbaikan Berkesinambungan

Untuk selalu menjadi sukses, maka setiap perusahaan perlu menjalankan proses dengan sistematis dalam melakukan setiap perbaikan berkesinambungan. Konsep yang digunakan adalah siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

#### **d. Metode *Total Quality Management***

TQM memiliki metode-metode dimana metode tersebut berasal dari pendapat-pendapat para ahli. Namun, hanya terdapat tiga ahli yang dipandang sebagai pionir dalam pengembangan TQM. Mereka adalah W.

Edwards Deming, Joseph M. Juran dan Philip B. Crosby. Namun selain mereka, masih ada beberapa pakar yang lainnya seperti Armand V. Feigenbaum, dan pakar-pakar dari Jepang seperti Shigeo Shingo, Taiichi Ohno dan Kaoru Ishikawa.

Metode TQM dari para pionir dan pengembang TQM diatas adalah sebagai berikut<sup>19</sup>:

1) Metode W. Edwards Deming

Banyak anggapan bahwa Deming adalah bapak dari gerakan TQM. Kontribusi utama dari Deming adalah bahwa dirinya memberikan gagasan yang terkenal dengan *Deming Cycle*, *Deming Fourteen Points* dan *Deming Seven Deadly Diseases*.

a) Pertama, Siklus Deming (*Deming Cycle*)

Siklus Deming ini dikembangkan untuk menghubungkan produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan seluruh sumber daya dalam suatu kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Tahapan-tahapan siklus Deming adalah sebagai berikut:

- (1) Mengadakan riset konsumen dan menggunakan dalam perencanaan produk (*Plan*)
- (2) Menghasilkan produk (*Do*)

---

<sup>19</sup> M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, Hal 34

(3) Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai rencana  
(*Check*)

(4) Memasarkan produk tersebut (*Act*)

(5) Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar  
dalam hal kualitas, biaya dan lain sebagainya (*Analyze*)

b) Kedua, Empat Belas Poin Deming (*Deming Fourteen Points*)

Empat belas poin Deming ini merupakan ringkasan dari keseluruhan pandangan W. Edwards Deming terhadap apa yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan agar menjadi berkualitas dunia. Keempat belas poin Deming itu adalah sebagai berikut:

(1) Ciptakan keajegan tujuan dalam menuju perbaikan kualitas barang dan jasa, dengan maksud agar dapat lebih bersaing, tetap bertahan dalam bisnis dan menciptakan lapangan kerja.

(2) Adopsilah falsafah baru. Manajemen harus memahami adanya era ekonomi baru dan siap menghadapi tantangan, belajar bertanggung jawab dan mengambil alih kepemimpinan.

(3) Hentikan ketergantungan pada inspeksi dalam membentuk mutu produk. Bentuklah mutu sejak dari awal.

(4) Hentikan praktik menghargai kontrak berdasarkan tawaran yang rendah.

(5)Perbaiki secara konstan dan terus-menerus sistem produksi dan jasa untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas yang pada gilirannya secara konstan menurunkan biaya.

(6)Lembagakan *on job training*.

(7)Lembagakan kepemimpinan. Tujuan dari kepemimpinan haruslah untuk membantu orang dan teknologi dapat bekerja dengan baik.

(8)Hapuskan rasa takut sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif

(9)Hilangkan dinding pemisah antar departemen sehingga orang dapat bekerja sebagai satu tim.

(10) Hilangkan slogan, desakan dan target bagi tenaga kerja. Hal-hal tersebut dapat menciptakan permusuhan.

(11) Hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran. Gantikan dengan kepemimpinan.

(12) Hilangkan penghalang yang dapat merampok kebebasan karyawan atas keahliannya

(13) Giatkan program pendidikan dan *self-improvement*.

(14) Buatlah transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan setiap orang untuk mengerjakannya.

c) Ketiga, *Deming Seven Deadly Diseases*.

*Deming Seven Deadly Diseases* adalah ringkasan dari pandangan Deming terhadap faktor-faktor yang dapat

merintangi transformasi menuju bisnis berkualitas dunia.

Ketujuh faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- (1)Kurangnya keajegan tujuan untuk merencanakan barang dan jasa yang memiliki pasar yang cukup untuk dapat mempertahankan perusahaan dalam bisnis dan menyediakan lapangan kerja.
- (2)Penekanan pada laba jangka pendek, pemikiran jangka pendek yang didorong oleh kekuatan akan usaha-usaha pengambilalihan dan tekanan dari bankir dan pemilik saham untuk menghasilkan dividen.
- (3)Sistem pemeriksaan personal bagi para manajer dan manajemen berdasarkan sasaran tanpa menyediakan metode atau sumber daya untuk mencapai sasaran tersebut. evaluasi prestasi, *merit ratings* dan penilaian tahunan merupakan bagian dari penyakit ini.
- (4)*Job hopping* oleh para manajer.
- (5)Hanya menggunakan data dan informasi yang tampak dalam pengambilan keputusan dan hanya memberikan sedikit pertimbangan atau bahkan tidak sama sekali terhadap apa yang tidak diketahui atau tidak dapat diketahui.
- (6)Biaya medis yang terlalu berlebihan.

(7)Biaya hutang yang berlebihan, dikarenakan para pengacara yang bekerja berdasarkan tarif kontingensi.

2) Metode Joseph M. Juran

Dalam TQM, Juran dikenal dengan kontribusinya, antara lain *Juran's Three Basic Steps To Progress*, *Juran's Ten Steps To Quality Improvement*, *The Pareto Principle* dan *The Juran Trilogy*.

a) *Juran's Three Basic Steps To Progress*.

Juran menyatakan terdapat tiga langkah dasar yang menjadi langkah yang harus dilakukan perusahaan jika mereka ingin mencapai kualitas tingkat dunia. Ketiga langkah tersebut adalah:

(1) Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.

(2)Mengadakan program pelatihan secara luas.

(3)Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

b) *Juran's Ten Steps To Quality Improvement*.

Juran menyatakan sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas, yang mana adalah sebagai berikut:

(1)Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

- (2) Menetapkan tujuan perbaikan.
- (3) Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- (4) Menyediakan pelatihan.
- (5) Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah.
- (6) Melaporkan perkembangan.
- (7) Memberikan penghargaan.
- (8) Mengkomunikasikan hasil-hasil yang dicapai.
- (9) Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai.
- (10) Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem reguler perusahaan.

c) *The Pareto Principle.*

Juran menerapkan prinsip yang dinyatakan oleh Vilfredo Pareto dalam manajemen. Prinsip Pareto ini dikenal pula dengan nama prinsip 80/20, dimana bunyinya adalah “*80% of the trouble comes from 20% of the problems*”. Dalam prinsip ini, organisasi haruslah memusatkan energinya pada penyisihan sumber masalah yang sedikit, tetapi vital dan menyebabkan sebagian besar masalah. Juran dan Deming sama-sama meyakini bahwa sistem merupakan dimana sebagian besar masalah terjadi.

d) *The Juran Trilogy.*

*The Juran Trilogy* merupakan ringkasan dari tiga fungsi manajerial yang utama. Tiga fungsi tersebut adalah:

(1)Perencanaan Kualitas

Perencanaan kualitas meliputi pengembangan produk, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Langkah-langkah yang dibutuhkan adalah sebagai berikut:

- (a)Menentukan siapa yang menjadi pelanggan
- (b)Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan
- (c)Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- (d)Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut.
- (e)Menyebarluaskan rencana pada level operasional.

(2)Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas meliputi langkah-langkah berikut ini:

- (a)Menilai kinerja kualitas aktual
- (b)Membandingkan kinerja dengan tujuan
- (c)Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

(3)Perbaikan Kualitas

Perbaikan kualitas harus dilakukan secara *on-going* dan terus-menerus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun.
- b. Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan.
- c. Membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek.
- d. Memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosa masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.

### 3) Metode Philip B. Crosby

Crosby dikenal dengan pendapatnya yaitu *Zero Defect* dan pencegahan. Selain itu, Crosby juga mengemukakan tentang kualitas yang disebut dengan dalil manajemen kualitas dari Crosby, *Crosby Quality Vaccine* dan *Crosby's Fourteen Steps To Quality Improvement*.

#### 1) Dalil Manajemen Kualitas dari Crosby

Dalil pertama: definisi kualitas adalah sama dengan persyaratan. Crosby menyatakan terdapat syarat-syarat

tertentu dalam suatu produk agar bisa dikatakan produk yang berkualitas. Produk tersebut dikatakan tidak berkualitas jika tidak memenuhi syarat yang diinginkan. Namun persyaratan-persyaratan tersebut dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok dan sumber, pemerintah, teknologi dan pasar (persaingan).

Dalil kedua: sistem kualitas adalah pencegahan. Crosby menyatakan jika ingin menghasilkan produk yang berkualitas, maka pencegahan harus dilakukan sejak awal sehingga dapat menghemat biaya dan waktu.

Dalil ketiga: kerusakan nol (*zero defect*) merupakan standar kinerja yang harus digunakan. Crosby mengajukan konsep ini yang mana hal ini dapat tercapai jika perusahaan melakukan segala sesuatunya secara benar sejak pertama kali dan setiap kali.

Dalil keempat: ukuran kualitas adalah *price of non conformance*. Crosby menyatakan bahwa *price of non performance* adalah biaya yang dikeluarkan karena melakukan kesalahan. Jika *price of non performance* seringkali dilakukan, maka biaya untuk kualitas tidak akan bisa diukur.

2) *Crosby's Quality Vaccine*.

*Crosby's Quality Vaccine* terdiri dari tiga unsur, yaitu determinasi (*determination*), pendidikan (*education*) dan pelaksanaan (*implementation*). Determinasi adalah suatu sikap dari manajemen untuk tidak menerima proses, produk atau jasa yang tidak memenuhi syarat. Dan menurut Crosby, setiap perusahaan harus divaksinasi agar memiliki kekebalan untuk melawan ketidaksesuaian terhadap persyaratan. Dalam menyiapkan vaksinasi, perusahaan harus menyiapkan lima unsur yaitu integritas, sistem, komunikasi, operasi dan kebijakan.

### 3) *Crosby's Fourteen Steps To Quality Improvement.*

Empat belas langkah untuk perbaikan kualitas menurut Crosby adalah sebagai berikut:

- (1)Komitmen manajemen, yaitu menjelaskan bahwa manajemen bertekad meningkatkan kualitas untuk jangka panjang.
- (2)Membentuk tim kualitas antar departemen.
- (3)Mengidentifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial.
- (4)Menilai biaya kualitas dan menjelaskan bagaimana biaya itu digunakan sebagai alat manajemen.
- (5)Meningkatkan kesadaran akan kualitas dan komitmen pribadi pada semua karyawan.

- (6) Melakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki masalah-masalah yang telah diidentifikasi.
- (7) Mengadakan program *zero defects*.
- (8) Melatih para penyelia untuk bertanggung jawab dalam program kualitas tersebut.
- (9) Mengadakan *zero defects day* untuk meyakinkan seluruh karyawan agar sadar akan adanya arah baru.
- (10) Mendorong individu dan tim untuk membentuk tujuan perbaikan pribadi dan tim.
- (11) Mendorong para karyawan untuk mengungkapkan kepada manajemen apa hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam upaya mencapai tujuan kualitas.
- (12) Mengakui / menerima para karyawan yang berpartisipasi.
- (13) Membentuk dewan kualitas untuk mengembangkan komunikasi secara terus-menerus.
- (14) Mengulangi setiap tahap tersebut untuk menjelaskan bahwa perbaikan kualitas adalah proses yang tidak pernah berakhir.

#### e. Penerapan *Total Quality Management*

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan membutuhkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan

mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara untuk memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan salah satu hal penting dalam penerapan TQM. Selain itu penerapan TQM juga menggunakan pendekatan desentralisasi. Desentralisasi adalah pendekatan kemanajeran dimana fungsi dari manajemen itu sendiri tidak digunakan sebagai dasar. Desentralisasi lebih berdasarkan kepada tim dan berfokus kepada *output*. Sementara penyelesaian pekerjaan dalam pendekatan desentralisasi diutamakan terhadap produk, bukan pekerjaan masing-masing orang<sup>20</sup>. Penerapan TQM juga dibentuk oleh pengalaman dalam kepemimpinan serta interaksi yang luas dengan dunia bisnis.

Penerapan TQM dalam perusahaan dapat dilihat dengan jelas pada penerapan di perusahaan-perusahaan jepang. Kesuksesan perusahaan-perusahaan jepang tersebut dicapai dengan menerapkan pengorganisasian berdasarkan tim, bukan berdasarkan fungsi. Seluruh kegiatan perusahaan menggunakan pendekatan tim, dimana setiap anggota tim memiliki beberapa keterampilan, serta masing-masing tim memiliki seorang pemimpin. Wewenang dan kepemilikan diberikan secara penuh, serta pemahaman mendalam dari pemimpin pada setiap detail pekerjaan<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Bill Creech, *Lima Pilar TQM (Manajemen Mutu Terpadu), Cara Membuat Total Quality Management Bekerja Bagi Anda*. Hal 29.

<sup>21</sup> Bill Creech, *Lima Pilar TQM (Manajemen Mutu Terpadu), Cara Membuat Total Quality Management Bekerja Bagi Anda*. Hal 44 – 45.

Perusahaan besar seperti Honda dan Toyota menerapkan TQM dengan cara tersebut. TQM diterapkan oleh perusahaan dengan cara disertakan dalam proses, sehingga orientasi dari tim adalah mutu produk yang akan sampai kepada konsumen. Dalam hal ini orientasi produk adalah kepada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Wewenang serta rasa kepemilikan yang diberikan kepada karyawan merupakan salah satu kunci penerapan TQM, dimana penyertaan karyawan secara terperinci dapat menjadikan karyawan memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaannya. Selain itu, penyertaan karyawan juga dapat menyebabkan karyawan mendapatkan *reward* dari manajemen perusahaan, atas kontribusi karyawan tersebut terhadap mutu sebuah produk dari perusahaan.

Penerapan TQM juga dapat menyebabkan loyalitas seorang karyawan meningkat terhadap perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Hal ini dapat dilihat dari *reward* yang diberikan perusahaan atas kerajinan, inisiatif dan inovasi karyawan, baik *reward* berupa dukungan motivasi maupun uang. Kebanyakan perusahaan yang menerapkan TQM tidak akan tergesa-gesa dalam proses menghasilkan suatu produk serta melakukan perbaikan terus-menerus yang menjadi karakteristik dari TQM itu sendiri, dengan tahapan selangkah demi selangkah.

#### **f. *Total Quality Management* dalam Perspektif Islam**

Rasulullah Muhammad SAW sebagai uswah hasanah bagi setiap kaum muslim telah mencontohkan bagaimana beliau dan para sahabatnya

menggunakan manajemen untuk mengatur kehidupan dengan bersandar kepada Kitabullah Al-Qur'an dan Hadits Rasulullah Muhammad SAW. Rasulullah Muhammad SAW mensabdakan bahwa tentang cara-cara berbisnis yang baik yaitu dengan cara berpegang teguh pada kejujuran, kebenaran, amanah serta tetap mendapatkan keuntungan.

Dalam Islam, sistem manajemen dapat dikatakan sebagai suatu konsep yang berasal dari kejadian manusia itu sendiri. Manusia sebagai khalifah Allah di muka bumi adalah memegang peranan penting dalam mensukseskan organisasi sebagai kewajiban dalam menjalankan tanggung jawabnya. Karena itu, setiap manajer atau pemimpin harus memiliki dan mengamalkan prinsip-prinsip ajaran Islam yang sesuai dengan konsep manajemen seperti keadilan (*al-'adl*), amanat (*amanah*) dan musyawarah (*syura*).

Proses manajemen pada dasarnya adalah perencanaan terhadap segala sesuatu secara mantap untuk melahirkan keyakinan yang berdampak pada melakukan sesuatu sesuai dengan aturan serta memiliki manfaat. Sedangkan perbuatan yang tidak ada manfaatnya disamakan dengan perbuatan yang tidak terencana atau tidak pernah direncanakan. Dan hal ini termasuk dalam kategori manajemen yang baik<sup>22</sup>.

Dalam Manajemen Syariah<sup>23</sup>, pembahasan yang pertama yaitu tentang perilaku yang terkait dengan nilai keimanan dan ketauhidan. Seseorang yang dalam pekerjaannya selalu dilandasi dengan ketauhidan,

---

<sup>22</sup> Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta, Gema Insani Press, Hal 3

<sup>23</sup> Didin Hafiduddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Hal 5

maka diharapkan perilakunya dapat terkendali dan terhindar dari KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme) disebabkan dirinya menyadari adanya pengawasan dari yang Maha Tinggi yaitu Allah SWT. Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Zalzalah ayat 7-8 yaitu:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (8)

*Artinya: "barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarra pun, niscaya ia akan melihat (balasan)nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahanan seberat dzarra pun, niscaya ia akan melihat (balasan)nya pula"*

Inilah yang menjadi pembeda antara manajemen Islam dengan manajemen konvensional. Dalam manajemen Islam, setiap kegiatan diupayakan untuk menjadi amal kebaikan yang diharapkan pahalanya akan abadi.

Kemudian pembahasan yang kedua adalah adanya struktur organisasi. Struktur organisasi dalam Islam dipandang sangat perlu adanya, dimana hal ini didasarkan pada firman Allah SWT dalam surat Al-An'aam ayat 165 yaitu:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ ذَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوْكُمْ  
فِي مَا آتَكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَعَفُورٌ رَّحِيمٌ (165)

*Artinya: "dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang".*

Dalam ayat diatas, disebutkan bahwa dalam kehidupan manusia, terdapat orang-orang yang diberi ketinggian derajat diatas yang lainnya, dikarenakan kepandaian dan jabatan seseorang tidaklah sama. Struktur

itu sendiri merupakan sunnatullah. Dalam manajemen, seorang manajer yang baik dan memiliki kedudukan yang tinggi akan senantiasa mengusahakan bagaimana kedudukan yang dimilikinya tersebut akan memberikan kemudahan bagi orang lain dan memberikan kesejahteraan bagi orang lain.

Pembahasan yang ketiga dalam manajemen syariah adalah sistem. Sistem syariah yang disusun haruslah menjadikan perilaku pelakunya berjalan dengan baik. Diharapkan dari sistem yang berdasarkan syariah dapat mewujudkan konsep *good governance*.

Rasulullah Muhammad SAW sendiri telah menjalankan manajemen dapat dilihat dari peristiwa pendeklegasian sahabat Mu'adz bin Jabal ke Yaman dengan perintah yang jelas<sup>24</sup>. Rasulullah SAW juga mengirim surat kepada pegawainya yaitu Amr bin Harits di Najran tentang masalah zakat, sedekah dan diyat. Rasulullah SAW juga meminta pendapat para sahabat tentang kepribadian dan *track record* calon pegawainya agar dapat dipastikan pegawai beliau adalah orang yang dapat memikul amanah dengan sebaik-baiknya.

Dalam manajemen, Rasulullah SAW juga mencontohkan bagaimana beliau melakukan musyawarah dan *partnership*, dimana ini terjadi antara beliau Rasulullah SAW dengan para sahabat beliau. Beliau memandang diantara sahabat-sahabat beliau terdapat orang yang memiliki kecermatan dan kedalaman ilmu agama, memiliki kelebihan

---

<sup>24</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta, PT Rajagrafindo Persada, Hal 33

intelektual, kekuatan iman dan giat mendakwahkan Islam. diantara sahabat-sahabat tersebut adalah Hamzah, Ja'far, Abu Bakar, Umar, Ali, Ibn Mas'ud, Salman, 'Imar, Hudzaifah, Abu Dzar, Miqdad dan Bilal. Hal ini tidak jauh berbeda dalam konsep manajemen konvensional dimana pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah penting.

Kemudian Rasulullah SAW juga mencontohkan terhadap pembagian tugas dan wewenang, yang dalam TQM dikenal dengan kebebasan yang terkendali dan pemberdayaan karyawan. Rasulullah SAW mengutus Ali bin Abi Thalib untuk menangani tugas kesekretariatan dan perjanjian-perjanjian yang dilakukan. Sedangkan untuk tugas menangani dokumen rahasia, Rasulullah SAW mempercayakan hal ini kepada sahabat Hudzaifah bin Aliman<sup>25</sup>. Sedangkan untuk masalah stempel Rasulullah dan tanda tangan beliau adalah Al-Harits bin 'Auf dan Hadzalah bin Al-Rabi' bin Shaifi. Sedangkan pencatat harta ghanimah adalah Mu'aiqib bin Abi Fatimah. Untuk penerjemah, beliau mempercayakan urusan ini terhadap Zaid bin Tsabit, dikarenakan Zaid memiliki kemampuan menerjemah dari bahasa Persi, Romawi, Qibthi, Habsy dan Yahudi<sup>26</sup>. Semua pegawai beliau ini dipilih karena kecakapan mereka dalam bidangnya.

Dalam manajemen Islam, seorang manajer dituntut untuk dapat bersikap sebagaimana sikap-sikap sebagai berikut:

- 1) Mampu memotivasi para bawahan.

---

<sup>25</sup> Abu Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Hal 34

<sup>26</sup> Abu Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Hal 35

- 2) Mampu memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan kapasitasnya dan atau menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat pula.
- 3) Mampu memberikan *reward*. Jika seseorang telah melaksanakan tugasnya dengan baik, maka seorang manajer haruslah memberikan *reward*. *Reward* tersebut tidak harus berbentuk benda ataupun materi, namun dapat berbentuk pujian atau apa saja yang dapat meningkatkan semangat dan motivasi bawahan.
- 4) Mampu memberikan contoh yang baik. Seorang manajer jika menyuruh sesuatu, maka dirinya haruslah melaksanakannya pula. Jika tidak demikian, maka hal tersebut tidak akan efektif. Semisal dalam hal tepat waktu. Dalam hal ini, Allah SWT berfirman pada surat Al-Baqarah ayat 44:

أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسِيْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتَلَوَّنَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ (44)

Artinya: “mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebajikan, sedangkan kamu melupakan diri (kewajiban)mu sendiri padahal kamu membaca Al-Kitab?. Maka tidakkah kamu berpikir?”.

## 2. Kewirausahaan

### a. Definisi Kewirausahaan

Kewirausahaan ditinjau dari segi bahasa berasal dari kata wira dan usaha. Wira sendiri bermakna pejuang, pahlawan, manusia unggul, teladan, berbudi luhur, gagah berani dan berwatak agung. Sedangkan usaha bermakna berbuat sesuatu atau perbuatan amal. Selain itu, kewirausahaan dalam bahasa Inggris disebut dengan *entrepreneur*.

Namun kata *entrepreneur* ini sebenarnya berasal dari bahasa Prancis, *entreprendre* yang berarti berusaha atau pengusahaan (*undertake*). Dalam dunia bisnis diartikan sebagai langkah awal memulai suatu bisnis.

Selain definisi diatas, Beberapa definisi tentang kewirausahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan dasar sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses dan hasil bisnis.
- 2) Menurut Suryana, kewirausahaan adalah suatu kemampuan kreatif dan inovatif (*create new and different*) yang dijadikan kiat, dasar, sumber daya, proses dan perjuangan untuk menciptakan nilai tambah barang dan jasa yang dilakukan dengan keberanian untuk menghadapi risiko<sup>27</sup>.
- 3) Menurut Mc Clelland kewirausahaan adalah kemampuan seseorang untuk melihat peluang bisnis, melaksanakan bisnis dan keberaniannya menanggung risiko kerugian dari bisnis tersebut<sup>28</sup>.
- 4) Kewirausahaan juga didefinisikan dalam Instruksi Presiden (InPres) Nomor 4 Tahun 1995 Tanggal 30 Juni 1995 sebagai kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi

---

<sup>27</sup> Saida Ahmad, Patricia Dhiana P., Moh. Mukeri Warso, "Pengaruh Antara Pengetahuan Kewirausahaan, Motif Berprestasi, Kemandirian Pribadi Terhadap Perilaku Kewirausahaan Pedagang Di Pasar Tegowanu", *Journal of Management*, Vol. 1 No. 1 diterbitkan Februari 2015 hal 174

<sup>28</sup> Rr. Gunari Budiretnowati, "Kajian Tentang Profil UKM Sukses", *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM*, Vol 3, No 1. diterbitkan 2008 hal 5

dan produksi baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar<sup>29</sup>.

- 5) Kewirausahaan menurut Ahmad Sanusi yaitu sebuah institusi kemasyarakatan yang mengandung nilai-nilai dan dinyatakan dalam perilaku. Nilai dan perilaku tersebut merupakan dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses dan hasil bisnis.<sup>30</sup>
- 6) Kewirausahaan menurut Frinces dan Kirby merupakan sebuah bentuk usaha yang menciptakan nilai dengan lewat pengakuan terhadap peluang bisnis, manajemen pengambilan risiko yang sesuai dengan peluang yang ada, dan lewat keterampilan komunikasi manajemen untuk memobilisasi manusia, keuangan, dan sumber daya yang diperlukan untuk membawa sebuah proyek hingga berhasil. Dalam hal ini kewirausahaan tidak hanya berada dalam tataran ekonomi mikro, namun juga dalam tataran ekonomi makro.
- 7) Kewirausahaan juga didefinisikan sebagai suatu nilai yang diperlukan untuk memulai suatu usaha (*start-up phase*) dan perkembangan usaha (*venture growth*)<sup>31</sup>.
- 8) Kewirausahaan menurut Peter F. Drucker adalah kemampuan dalam menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda<sup>32</sup>. Dalam hal ini seorang wirausahawan adalah orang yang memiliki kemampuan dalam

---

<sup>29</sup> Eman Suherman, *Desain Pembelajaran Kewirausahaan*, Bandung, CV Alfabeta, Hal 6

<sup>30</sup> Eman Suherman, *Desain Pembelajaran Kewirausahaan*, Hal 7

<sup>31</sup> <http://ilmuakuntansi.web.id/pengertian-kewirausahaan-menurut-ahli/>, diakses tanggal 09 Juni 2016

<sup>32</sup> Kashmir, *Kewirausahaan*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, Hal. 17

menciptakan sesuatu yang baru yang berbeda dari yang lain, atau menciptakan sesuatu yang berbeda dari yang sudah ada sebelumnya.

- 9) Kewirausahaan menurut Zimmerer sebagai suatu proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan (usaha)<sup>33</sup>. Zimmerer dan Scarborough mendefinisikan kewirausahaan juga sebagai seseorang yang membentuk bisnis baru yang berhadapan dengan risiko dan ketidakpastian untuk dapat meraih keuntungan dan pertumbuhan dengan jalan mengidentifikasi peluang dan mengombinasikan berbagai sumber daya untuk mendapatkan manfaat dari peluang tersebut<sup>34</sup>.
- 10) Kewirausahaan menurut Hisrich-Peters didefinisikan sebagai sebuah proses menciptakan sesuatu yang lain dengan menggunakan waktu dan kegiatan disertai modal dan risiko serta menerima balas jasa dan kepuasan serta kebebasan pribadi<sup>35</sup>.
- 11) Kewirausahaan didefinisikan oleh Richard Cantillon sebagai kegiatan yang memiliki inti menanggung risiko, dikarenakan dalam bisnis tidak ada kepastian dalam memperoleh keuntungan, namun seorang wirausaha akan menempuh risiko tersebut. dalam arti lain dapat didefinisikan sebagai bekerja sendiri.

---

<sup>33</sup> Kashmir, *Kewirausahaan*, Hal. 17

<sup>34</sup> Tri Siwi Agustina, *Kewirausahaan, Teori dan Penerapan pada Wirausaha dan UKM di Indonesia*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015. Hlm. 3

<sup>35</sup> Eman Suherman, *Desain Pembelajaran Kewirausahaan*, Hal 7

- 12) Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses.

Dalam istilah kewirausahaan (*entrepreneurship*), orang yang melakukan usaha disebut dengan wirausaha. Banyak orang menyebut wirausaha sama dengan pengusaha. Namun terdapat penegasan yang dinyatakan oleh Sri Edi Swasono yaitu bahwa dalam konteks bisnis, wirausaha adalah pengusaha. Namun tidak semua pengusaha adalah wirausaha. Wirausaha adalah pelopor dalam bisnis, inovator, penanggung risiko, pemilik visi kedepan serta memiliki keunggulan dalam berprestasi di bidang usaha<sup>36</sup>. Seorang wirausaha juga lebih identik dengan kreatifitas.

Dalam konteks manajemen, orang yang melakukan kewirausahaan disebut dengan wirausahawan dimana wirausahawan adalah orang yang memiliki dorongan kuat untuk merintis perubahan, memiliki karakteristik yang hanya ditemukan dalam sebagian kecil dari populasinya<sup>37</sup>.

Beberapa definisi dari wirausahawan adalah sebagai berikut<sup>38</sup>:

- 1) Marzuki Usman menyatakan bahwa dalam konteks manajemen wirausahawan adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan sumber daya seperti finansial, bahan mentah, dan

---

<sup>36</sup> Eman Suherman, *Desain Pembelajaran Kewirausahaan*, Hal 9

<sup>37</sup> Winarno, *Pengembangan Sikap Entrepreneurship dan Intrapreneurship*, PT Indeks, Hal 7

<sup>38</sup> Winarno, *Pengembangan Sikap Entrepreneurship dan Intrapreneurship*, Hal 12

tenaga kerja untuk menghasilkan suatu produk baru, bisnis baru, proses produksi baru atau pengembangan organisasi usaha.

- 2) Wirausahawan menurut Sri Edi Swasono adalah seseorang yang memiliki kombinasi unsur-unsur internal yang meliputi motivasi, visi, komunikasi, optimisme, dorongan semangat dan kemampuan untuk memanfaatkan peluang usaha. Wirausahawan juga dinyatakan sebagai pionir dalam bisnis, inovator, penanggung risiko yang memiliki penglihatan atau visi kedepan dan memiliki keunggulan dalam prestasi di bidang usaha.
- 3) Wirausahawan juga dirumuskan oleh Norman M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer sebagai "*An entrepreneur is one who creates a new business in the face of risk and uncertainty for the purpose of achieving profit and growth by identifying opportunities and assembling the necessary resources to capitalize those opportunities*". Wirausahawan adalah seorang yang menciptakan bisnis baru dengan menanggung risiko dan ketidakpastian dengan tujuan mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan mengidentifikasi peluang-peluang dan mengerahkan sumber daya yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut.
- 4) Wirausahawan menurut Dun Steinhoff dan John F. Burges adalah orang yang mengorganisir, mengelola dan berani menanggung risiko untuk menciptakan usaha baru dan peluang berusaha. Wirausahawan adalah orang yang berani mengambil risiko atas sumber daya

finansial, bahan mentah dan sumber daya manusia dengan cara baru untuk menciptakan konsep bisnis baru atau peluang didalam perusahaan yang ada.

- 5) Wirausahawan menurut Prawirokusumo adalah orang yang melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dengan jalan mengembangkan ide dan meramu sumber daya untuk menemukan peluang dan perbaikan hidup.

### **b. Karakteristik dan Ciri-Ciri Wirausaha**

Seorang wirausaha tentunya memiliki karakteristik yang dinyatakan oleh para ahli. Beberapa Karakteristik dari wirausaha seperti yang dinyatakan oleh Geoffrey G. Meredith adalah sebagai berikut<sup>39</sup>:

- 1) Percaya diri dan optimis
- 2) Berorientasi pada tugas dan hasil
- 3) Berani mengambil risiko dan menyukai tantangan
- 4) Kepemimpinan
- 5) Keorisinalan
- 6) Berorientasi pada masa depan

Sedangkan karakteristik wirausaha yang lainnya dinyatakan oleh M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer yaitu<sup>40</sup>:

- 1) *Desire for Responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha yang dilakukan.

---

<sup>39</sup> Eman Suherman, *Desain Pembelajaran Kewirausahaan*, Hal 10

<sup>40</sup><https://koesfuji21.wordpress.com/perihal/ciri-umum-karakteristik-dan-nilai-hakiki-kewirausahaan/>, diakses tanggal 09 Juni 2016

- 2) *Preference for Moderate Risk*, yaitu lebih memilih risiko yang moderat, dengan menghindari risiko baik yang rendah maupun yang tinggi.
- 3) *Confidence in Their Ability to Success*, yaitu percaya diri untuk memperoleh kesuksesan.
- 4) *Desire for Immediate Feedback*, yaitu menghendaki umpan balik dengan segera.
- 5) *High Level of Energy*, yaitu memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang cerah
- 6) *Future Orientation*, yaitu memiliki orientasi, perspektif dan wawasan jauh ke depan.
- 7) *Skill at Organizing*, yaitu memiliki keterampilan dalam mengorganisasikan sumber daya untuk mendapatkan nilai tambah
- 8) *Value of Achievement Over Money*, yaitu lebih menghargai prestasi dari pada materi (uang).

Karakteristik wirausaha lainnya dikemukakan oleh Dun Steinhoff dan John F. Burgess yaitu<sup>41</sup>:

- 1) Memiliki visi dan tujuan yang jelas.
- 2) Bersedia menanggung risiko waktu dan uang
- 3) Berencana, mengorganisir
- 4) Kerja keras sesuai tingkat urgensinya

---

<sup>41</sup> Winarno, *Pengembangan Sikap Entrepreneurship dan Intrapreneurship*, Hal 17

- 5) Mengembangkan hubungan dengan pelanggan, pemasok, pekerja dan lain-lain
- 6) Bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan.

Karakter lainnya dari seorang wirausaha adalah sebagai berikut<sup>42</sup>:

- 1) Proaktif. Proaktif disini adalah seorang wirausaha suka mencari informasi terutama informasi yang berhubungan dengan bidang yang digeluti. Hal ini dilakukan agar seorang yang berwirausaha tersebut tidak ketinggalan informasi yang mana berdampak dalam menyikapi segala sesuatu, agar dapat tepat dan bijak. Informasi yang telah diperoleh dapat digunakan dalam menyusun strategi menghadap persaingan pasar yang ada seperti *segmenting*, *targeting* dan *positioning*.
- 2) Produktif. Produktif disini adalah seorang wirausaha tidak sembarangan dalam mengeluarkan uang yang dimilikinya. Dirinya akan teliti, cermat dan penuh perhitungan dalam pengeluaran. Dalam hal ini seorang wirausaha akan berfikir ketika mengeluarkan uangnya akankah uang tersebut akan kembali maka dari itu seorang wirausaha lebih mementingkan pengeluaran yang sifatnya produktif daripada yang bersifat konsumtif. Dari hal ini bukan mustahil bila penghasilan seorang yang berwirausaha tidak hanya dari satu pintu saja, namun dari berbagai pintu (*multiple income*).

---

<sup>42</sup> Ma'ruf Abdullah, *Wirausaha Berbasis Syariah*, Banjarmasin: Antasari Press, Hal. 3

- 3) Pemberdaya. Seorang wirausaha utamanya wirausaha yang sangat memahami manajemen akan menangani pekerjaan dengan membagi habis tugas-tugas yang ada dengan memberdayakan orang-orang yang ada dalam pembinaannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Satu sisi tujuan bisnisnya tercapai, dan di sisi lain orang-orang (anak buah) yang berada dalam binaannya diberdayakan sehingga mendapat pengalaman, dengan harapan dalam masa yang akan datang dapat berdiri sendiri berkat pemberdayaan yang dilakukan oleh pemimpinnya.
- 4) Tangan di atas. Seorang wirausahawan sejati, terutama wirausahawan yang berbasis syariah memiliki karakter tangan diatas, yaitu suka memberi. Salah satu caranya adalah dengan memperbanyak sedekah, karena seorang wirausahawan yang berbasis syariah mengerti dan menyakini bahwa dalam setiap rezeki yang diperoleh haruslah ada sebagian yang dibagikan kepada orang-orang yang kurang beruntung serta dilandasi dengan rasa ikhlas. Rasa ikhlas ini diharapkan dapat menambah kualitas dan kuantitas rezeki yang didapatkan dan hidupnya penuh dengan keberkahan.
- 5) Rendah hati. Seorang wirausahawan sejati terutama wirausahawan muslim tentunya menyadari bahwa keberhasilannya bukan sepenuhnya diraih karena kehebatan dirinya sendiri. Keberhasilan yang diraihnya selain dari usahanya yang sungguh-sungguh juga terdapat pertolongan Allah atas dirinya. Pertolongan Allah inilah yang

menjadikan iman seorang wirausahawan muslim semakin tebal dan juga menjadikan bertambahnya keyakinan akan janji Allah sehingga dirinya senantiasa bersyukur dan rendah hati dengan harapan Allah akan mempermudah segala urusan bisnisnya. Sikap rendah hati ini ditampakkan dalam menolong wirausaha pemula yang belajar kepada dirinya serta membina dan mengembangkan kemampuan karyawannya.

- 6) Kreatif. Seorang wirausaha disini haruslah mampu menangkap dan menciptakan peluang-peluang bisnis yang dapat dikembangkan. Pengembangan disini tetap dapat dilakukan walaupun dalam kondisi persaingan yang ketat sekalipun, sehingga seorang wirausaha disini tidak pernah khawatir kehabisan lahan.
- 7) Inovatif. Seorang wirausaha selain berkarakter kreatif, juga harus mampu berkarakter inovatif, dimana dirinya mampu melakukan pembaruan-pembaruan terutama dalam bidang bisnis yang digelutinya, sehingga bisnisnya tidak pernah usang dan selalu mengikuti perkembangan zaman. Sikap inovatif ini dapat menumbuhkan gairah untuk meraih kemajuan.

Selain karakteristik yang tersebut diatas, seorang wirausaha juga memiliki beberapa ciri, yang dinyatakan oleh Astamoen yaitu<sup>43</sup>:

- 1) Mempunyai visi
- 2) Kreatif dan inovatif

---

<sup>43</sup> Eman Suherman, *Desain Pembelajaran Kewirausahaan*, Hal 10

- 3) Mampu melihat peluang
- 4) Berorientasi terhadap kepuasan konsumen atau pelanggan, laba dan pertumbuhan.
- 5) Berani menanggung risiko dan berjiwa kompetisi
- 6) Cepat tanggap dan bergerak cepat
- 7) Berjiwa sosial dengan menjadi dermawan (*phylantrophis*) dan berjiwa mementingkan orang lain (*altruism*)

Sedangkan pendapat yang lain tentang ciri-ciri seorang wirausaha yang berhasil menurut Hornaday yaitu sebagai berikut<sup>44</sup>:

- 1) Kepercayaan pada diri sendiri (*self-confidence*)
- 2) Penuh energi, dan bekerja dengan cermat (*diligence*)
- 3) Kemampuan untuk menerima risiko yang diperhitungkan.
- 4) Memiliki kreatifitas
- 5) Memiliki fleksibilitas
- 6) Memiliki reaksi positif terhadap tantangan yang dihadapi.
- 7) Memiliki jiwa dinamis dan kepemimpinan
- 8) Memiliki kemampuan untuk bergaul dengan orang-orang
- 9) Memiliki kepekaan untuk menerima saran-saran
- 10) Memiliki kepekaan terhadap kritik yang dilontarkan terhadapnya
- 11) Memiliki pengetahuan (memahami) pasar.
- 12) Ulet dan memiliki kebulatan tekad untuk mencapai sasaran (*perseverance determination*).

---

<sup>44</sup> Eman Suherman, *Desain Pembelajaran Kewirausahaan*, Hal 11

- 13) Memiliki banyak akal (*resourcefulness*)
- 14) Memiliki rangsangan atau kebutuhan akan prestasi
- 15) Memiliki inisiatif
- 16) Memiliki kemampuan untuk berdiri sendiri (*independent*)
- 17) Memiliki pandangan tentang masa yang akan datang (*foresight*)
- 18) Berorientasi pada laba
- 19) Memiliki sifat perseptif (*perceptiveness*)
- 20) Memiliki jiwa optimisme
- 21) Memiliki keluwesan
- 22) Memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang produk dan teknologi

Ciri-ciri seorang wirausaha (*entrepreneurship*) dinyatakan dalam rumusan kang Eman oleh Eman Suherman<sup>45</sup> dalam akronim namanya sendiri EMAN SUHERMAN, yaitu:

- 1) E untuk Energik. Energik disini diartikan sebagai cekatan (tidak loyo). Seorang wirausaha harus gesit dalam melakukan pekerjaannya, namun tidak boleh tergesa-gesa dan setiap kegiatannya harus selalu berdasarkan rencana yang telah dipersiapkan dengan seksama.
- 2) M untuk Modern. Modern diartikan sebagai sikap dan cara berpikir serta cara bertindak sesuai dengan tuntutan zaman. Disini seorang wirausaha haruslah memiliki ilmu yang tinggi, pengetahuan yang banyak, dan wawasannya luas. Kemudian seorang wirausaha haruslah

---

<sup>45</sup> Eman Suherman, *Desain Pembelajaran Kewirausahaan*, Hal 12

berpendidikan dan berbudaya, berkepribadian baik, bergaul dengan menggunakan etika, berpenampilan sesuai dengan norma yang berlaku. Hal ini demi menjaga citra diri agar tidak ada kesan “primitif” pada diri seorang wirausaha.

- 3) A untuk Antisipatif. Antisipatif adalah kemampuan untuk menghadapi situasi yang terjadi, kondisi lingkungan yang ada, dan toleransi terhadap orang-orang yang berada disekitar. Seorang wirausaha haruslah memiliki sifat antisipatif agar mudah dalam bergaul, sehingga mudah dalam bekerja sama dengan pihak manapun dalam mengarahkan potensi supaya sesuai dengan keinginan semua pihak.
- 4) N untuk Naturalitif. Naturalitif bermakna hal-hal yang bersifat alamiah yang didasari kaidah-kaidah ilmiah, karena mengandung objektifitas yang tinggi. Sifat naturalitif harus dimiliki oleh seorang wirausaha agar dirinya dapat tampil secara objektif, jujur, apa adanya dan tidak dibuat-buat dalam memahami hal-hal yang alami. Sifat naturalitif juga dapat menumbuhkan rasa percaya diri juga dapat menghaluskan budi pekerti, membangkitkan semangat, menggairahkan nurani dan menjernihkan pikiran, dan hal-hal positif lainnya.
- 5) S untuk SMART. Smart dalam Bahasa Inggris berarti cerdas, pintar, bijak, tampan, dan tangkas. Dalam bahasa sehari-hari, smart diartikan sebagai cerdas, dimana cerdas mengandung arti sempurna akal budinya, tajam pikirannya serta sehat dan kuat daya tahan tubuhnya.

Hal ini mutlak harus dimiliki oleh seorang wirausaha. Cerdas itu sendiri dapat diperoleh dengan menguraikan akronim dari SMART, yaitu:

- a) S untuk *Spesifik*. Spesifik bermakna khusus, dimana agar cerdas seorang wirausaha harus fokus pada hal-hal khusus.
  - b) M untuk *Measurable*, yang bermakna dapat terukur. Agar cerdas, maka seorang wirausaha harus melakukan hal-hal yang hasilnya dapat terukur.
  - c) A untuk *Attainable*, yang bermakna menyediakan hal-hal yang dibutuhkan. Agar cerdas, seorang wirausaha harus menyiapkan hal-hal yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan dengan cermat.
  - d) R untuk *Real Base*, yang bermakna kenyataan. Supaya cerdas, maka perilaku seorang wirausaha harus berdasarkan kenyataan.
  - e) T untuk *Time Management*, yaitu manajemen waktu. Agar cerdas, seorang wirausaha harus dapat mengelola waktu dengan baik, agar tidak ada waktu yang terbuang dengan sia-sia.
- 6) U untuk *Urgent*. *Urgent* memiliki arti penting. Seorang wirausahawan harus menganggap siapapun terutama mitra kerjanya sebagai orang penting. Seorang wirausaha haruslah berprinsip “lebih baik menjadi orang penting, namun lebih penting menjadi orang baik”. Dari hal ini dimungkinkannya adanya banyak peluang yang memang dibutuhkan oleh siapapun.

- 7) H untuk *Humanity*. *Humanity* bermakna perikemanusiaan, dimana diartikan sebagai sifat-sifat yang layak bagi manusia seperti suka menolong, penuh pertimbangan, rasa penghormatan dan lain sebagainya. Sifat-sifat tersebut sudah seharusnya dan selayaknya dimiliki oleh seorang wirausaha supaya seorang wirausaha selalu siap membantu dan bekerja sama dengan mitra kerjanya dengan penuh pertimbangan tapi tidak ragu-ragu dalam mengambil keputusan serta senantiasa menaruh rasa hormat secara tepat.
- 8) E untuk *Empathy*. *Empathy* dapat diartikan sebagai perasaan yang dapat merasakan apa yang sedang dirasakan oleh orang lain. Sikap ini haruslah melekat (inheren) pada jiwa seorang wirausaha supaya dapat membangkitkan ekspresi yang tepat dan spontan pada saat diperlukan.
- 9) R untuk Rasional. Rasional diartikan sebagai masuk akal setelah melalui pertimbangan berdasarkan pikiran logis dan akal sehat. Seorang wirausaha haruslah berpikir secara rasional serta mengesampingkan emosi, demi keberlangsungan karirnya sebagai wirausaha.
- 10) M untuk *Motivation*. *Motivation* yaitu sebuah dorongan yang muncul karena adanya kebutuhan ataupun rangsangan dari luar diri yang bersangkutan. Seorang wirausaha haruslah memiliki motivasi yang positif, yang mana dapat dilakukan dengan cara melihat orang lain ataupun calon konsumen dari sisi kelebihannya. Hal ini ditujukan sebagai proses meningkatkan pengembangan karir kewirausahaannya.

- 11) A untuk *Attention*. *Attention* dalam Bahasa Indonesia berarti perhatian. Seorang wirausaha haruslah mampu memberikan perhatian kepada siapapun, termasuk mitra kerjanya dengan proporsional. Salah satu caranya adalah dengan bersikap ramah terhadap siapapun.
- 12) N untuk *Need*. *Need* berarti kebutuhan. Di dunia ini, tidak seorang pun yang tidak memiliki kebutuhan. Dalam hal ini seorang wirausaha tentunya membutuhkan orang lain. Dalam menjalin suatu hubungan bisnis, seorang wirausaha tentunya membutuhkan mitra kerja. Dan tanpa mitra kerja, sebuah bisnis tidak akan berjalan sebagaimana mestinya.

### c. Sifat, Kepribadian, dan Paradigma Wirausaha

Seorang wirausaha selain memiliki karakter dan ciri-ciri yang telah disebutkan diatas, tentunya harus memiliki pula sifat-sifat serta kepribadian yang mana mendukung terhadap keberhasilan usahanya.

Sifat dan kepribadian tersebut antara lain<sup>46</sup> :

- 1) *They have the self-confidence to work independently, work hard and understand that the risk taking is part of the equation for success.* (mereka memiliki kepercayaan diri untuk bekerja mandiri, bekerja keras dan memahami bahwa pengambilan risiko merupakan bagian dari keberhasilan).
- 2) *They have organization ability, can set goals, are results oriented, and take responsibility for the results of their endeavors, good or bad.*

---

<sup>46</sup> Winarno, *Pengembangan Sikap Entrepreneurship dan Intrapreneurship*, Hal 18

(mereka memiliki kemampuan berorganisasi, dapat menetapkan sasaran, berorientasi pada hasil dan bertanggung jawab atas hasil jerih payahnya, baik atau buruk)

- 3) *They are creative and seek an outlet for their creativity in an entrepreneurship.* (mereka kreatif dalam mencari saluran kreativitasnya dalam bentuk kewirausahaan)
- 4) *They enjoy challenges and find personal fulfillment in seeing their ideas through to completion.* (mereka menikmati tantangan dan menemukan pemenuhan pribadi ketika melihat ide-ide mereka terlaksana )

Selanjutnya adalah paradigma wirausaha sukses menurut Rita Gunther McGrath yaitu:

- 1) Selalu mencari peluang baru.
- 2) Mengejar peluang dengan disiplin tinggi
- 3) Mengejar hanya peluang terbaik dan menghindari menghabiskan energi untuk mengejar semua peluang yang ada.
- 4) Memfokuskan diri dalam pelaksanaan.
- 5) Menggerahkan energi dari orang-orang yang berkompeten.

#### **d. Etika Wirausaha**

Pengertian etika yaitu suatu tata cara berhubungan dengan manusia lainnya. Tata cara dalam masyarakat tidaklah sama antara satu dengan lainnya dimana hal ini disebabkan oleh beragamnya budaya kehidupan masyarakat yang berasal dari berbagai wilayah. Etika

dibutuhkan dalam berbagai sendi kehidupan manusia agar tercipta hubungan yang harmonis, saling menghargai antara satu dengan yang lainnya.

Etika berasal dari bahasa Perancis, *etiquette* yang bermakna kartu undangan. Dimaknai demikian karena pada zaman itu raja-raja Perancis mengundang para tamu dengan menggunakan kartu undangan yang didalamnya tertulis protokol atau ketentuan mengikuti acara yang mencakup waktu dan busana yang harus dikenakan.

Dalam kewirausahaan, etika sangatlah penting adanya demi adanya saling menghargai antara wirausaha dengan orang lain terutama mitra kerjanya. Beberapa etika umum dalam kewirausahaan adalah sebagai berikut<sup>47</sup>:

- 1) Sikap dan perilaku seorang pengusaha harus mengikuti norma yang berlaku dalam suatu negara atau masyarakat
- 2) Penampilan yang ditunjukkan oleh seorang pengusaha harus selalu apik, sopan, terutama dalam menghadapi situasi atau acara-acara tertentu.
- 3) Cara berpakaian pengusaha juga harus sopan dan sesuai dengan tempat dan waktu yang berlaku.
- 4) Cara berbicara seorang pengusaha juga mencerminkan usahanya, sopan, penuh tata krama, tidak menyinggung atau menyakiti perasaan orang lain.

---

<sup>47</sup> Kashmir, *Kewirausahaan*, Hal. 20

5) Gerak-gerik seorang pengusaha juga dapat menyenangkan orang lain.

Dan patutnya menghindari gerak-gerik yang dapat menimbulkan kecurigaan.

Kemudian etika khusus yang harus dimiliki oleh pengusaha atau wirausaha dalam benak dan jiwa mereka masing-masing adalah:

- 1) Kejujuran. Seorang pengusaha maupun wirausaha haruslah selalu bersikap jujur dalam perkataan maupun tindakannya. Kejujuran sangatlah diperlukan agar orang-orang terutama mitra kerja percaya terhadap apa yang kita lakukan. Tanpa kejujuran, maka usaha yang dilakukan tidak akan maju dan tidak adanya kepercayaan dari mitra kerja.
- 2) Bertanggung Jawab. Seorang wirausaha haruslah bertanggung jawab penuh terhadap segala kegiatan yang dilakukan dalam bidang usahanya. Segala kewajiban kepada semua pihak haruslah diselesaikan secara tuntas. Tanggung Jawab tidaklah hanya terhadap kewajiban namun juga kepada karyawan, masyarakat dan pemerintah.
- 3) Menepati Janji. Seorang wirausaha dituntut untuk selalu menepati janji yang dibuatnya semisal dalam hal pembayaran, pengiriman barang dan atau penggantian. Sekali seorang wirausaha ingkar janji, maka otomatis hilang pula kepercayaan orang lain terhadap diri wirausahawan tersebut. Selain menepati janji, seorang wirausaha juga dituntut untuk selalu konsisten terhadap apa yang telah dibuat dan disepakati sebelumnya.

- 4) Disiplin. Seorang wirausaha dituntut untuk selalu disiplin dalam berbagai kegiatan yang dilakukan dalam bidang usahanya. Misalnya dalam hal pembayaran atau pelaporan kegiatan usahanya.
- 5) Taat hukum. Seorang wirausaha yang baik adalah seorang wirausaha yang patuh dan taat kepada hukum yang berlaku baik hukum negara maupun hukum masyarakat. Sebuah pelanggaran hukum dan peraturan yang berlaku akan menjadikan beban moral jika tidak segera diselesaikan bagi seorang wirausaha dikemudian hari.
- 6) Suka membantu. Seorang wirausaha secara moral haruslah sanggup membantu berbagai pihak yang membutuhkan bantuan. Seorang wirausaha dapat menunjukkan sikap ringan tangan terhadap masyarakat dalam berbagai cara. Dan seorang wirausaha yang terkesan pelit akan dimusuhi oleh banyak orang, dimana hal ini berpengaruh terhadap kemajuan usaha yang dilakukan.
- 7) Komitmen dan Menghargai. Seorang wirausaha haruslah memiliki komitmen terhadap apa yang dilakukan dan menghargai komitmen pihak-pihak lainnya. Seorang wirausaha hendaknya menjunjung tinggi komitmen terhadap apa yang telah diucapkan atau disepakati sebelumnya oleh berbagai pihak.
- 8) Mengejar Prestasi. Seorang wirausaha yang berhasil hendaknya selalu mengejar prestasi setinggi mungkin. Hal ini ditujukan agar usaha yang dilakukan dapat terus bertahan dari waktu ke waktu. Prestasi-prestasi yang telah dicapai haruslah ditingkatkan dan juga seorang wirausaha

haruslah bermental baja dan tidak mudah putus asa dalam menghadapi situasi dan kondisi yang ada.

#### e. Keuntungan dan Kelemahan dalam Wirausaha

Dalam kewirausahaan, terdapat keuntungan dan kelemahan dimana hal ini dipengaruhi oleh karakteristik, ciri dan etika wirausaha. Beberapa keuntungan dari wirausaha menurut Buchari Alma adalah sebagai berikut<sup>48</sup>:

- 1) Tercapainya peluang-peluang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki diri sendiri.
- 2) Terbukanya peluang untuk mendemonstrasikan potensi secara penuh
- 3) Terbukanya peluang untuk memperoleh manfaat dan keuntungan secara maksimal
- 4) Terbukanya peluang untuk membantu masyarakat dengan usaha-usaha konkret
- 5) Terbukanya peluang untuk menjadi bos minimal bagi diri sendiri

Keuntungan lainnya yang menjadikan alasan seseorang berwirausaha adalah sebagai berikut<sup>49</sup>:

- 1) Dalam segi keuangan, yaitu untuk mencari nafkah, menjadi kaya, mencari pendapatan tambahan serta sebagai jaminan stabilitas keuangan.

---

<sup>48</sup> Leonardus Saiman, *Kewirausahaan (Teori, Praktik dan Kasus-Kasus)*, Jakarta, Salemba Empat, Hal. 28

<sup>49</sup> Tri Siwi Agustina, *Kewirausahaan, Teori dan Penerapan pada Wirausaha dan UKM di Indonesia*, Hlm. 6

- 2) Dalam segi sosial, untuk memperoleh status, untuk dapat dikenal dan dihormati, untuk menjadi panutan dan bertemu dengan orang banyak.
- 3) Dalam segi pelayanan, dapat memberikan pekerjaan kepada masyarakat, membantuk anak yatim dan demi masa depan keluarga.
- 4) Dalam segi pemenuhan diri, yaitu untuk menjadi atasan atau menjadi mandiri, menghindari ketergantungan terhadap orang lain serta menjadi produktif, dan memaksimalkan potensi pribadi.

Sedangkan kelemahan dari wirausaha adalah sebagai berikut:

- 1) Memperoleh pendapatan yang tidak pasti dan menanggung berbagai macam risiko. Namun jika risiko ini telah dapat diantisipasi dengan baik, maka seorang wirausaha telah mampu menggeser risiko tersebut.
- 2) Bekerja keras atau jam kerja lebih panjang
- 3) Kualitas hidup masih rendah hingga usahanya berhasil, sebab pada awal berwirausaha seorang wirausahawan harus mampu dan bersedia untuk berhemat.
- 4) Memiliki tanggung jawab yang sangat besar, banyak keputusan yang harus dibuat walaupun terdapat kemungkinan kurang menguasai permasalahan yang sedang dihadapi.

Kelemahan lainnya dalam berwirausaha adalah adanya risiko yang terbagi menjadi dua, yaitu risiko riil dan risiko psikologis. Risiko riil adalah risiko yang dapat dihitung, terlihat, dapat diantisipasi dan dapat dihindari. Risiko riil dapat berupa kehilangan modal, kehilangan kesempatan mendapatkan untung, serta kehilangan mata pencaharian.

Sedangkan risiko psikologis adalah risiko yang tidak terlihat, tidak dapat dihitung, dapat diantisipasi namun belum tentu dapat dihindari. Risiko psikologis dapat berupa kehilangan reputasi, kehilangan kepercayaan baik kepada diri sendiri maupun orang lain, serta kehilangan motivasi untuk berjuang<sup>50</sup>.

#### **f. Kewirausahaan dalam Perspektif Islam**

Dalam Islam, seorang Muslim yang berwirausaha disebut dengan wirausahawan atau pengusaha Muslim. Pengusaha adalah para pelaku perniagaan secara umum, baik pengusaha besar, menengah maupun pelaku usaha kecil. Sedangkan Muslim adalah semua orang yang berpegang teguh terhadap Al-Qur'an dan As-Sunnah, yaitu tata cara beragama, jalan hidup dan petunjuk nabi, baik dalam ucapan dan perbuatan. Sunnah dalam pengertian umum mencakup perkara wajib dan yang dianjurkan, juga mencakup perkara aqidah, ibadah, mu'amalah dan akhlak. Ulama Ahlussunnah mendefinisikan As-Sunnah sebagai mengamalkan Al-Qur'an dan As-Sunnah, meneladani *Salafus Shalih* dan mengikuti atsar<sup>51</sup>.

Seorang wirausahawan muslim senantiasa menjadikan syariah Islam sebagai pijakan dalam berbisnis, berusaha, bersosial, bergaul, beramal dan beribadah kepada Allah SWT dengan merujuk kepada

---

<sup>50</sup> Tri Siwi Agustina, *Kewirausahaan, Teori dan Penerapan pada Wirausaha dan UKM di Indonesia*, Hlm. 8

<sup>51</sup> Zainal Abidin bin Syamsudin dan Fadil Fuad Basymeleh, *Langkah Emas Pengusaha Muslim*, Jakarta, Al Manar, Hal. 56

praktik yang dicontohkan oleh Rasulullah Muhammad SAW, Khulafaur Rasyidun, para sahabat, para *tabi 'in*, para *tabi 'it tabi 'in* dan para ulama.

Pengusaha Muslim dapat berbentuk pribadi maupun perusahaan, dengan dasar pemikiran yang sama serta cara pandang yang benar terhadap syariah Islam. Disinilah Islam sangat menganjurkan memperkuat persatuan atas dasar agama, bukan memecah belah dengan membentuk kelompok-kelompok baru dan saling membanggakan diri masing-masing.

Seorang wirausaha atau pengusaha Muslim hendaknya memiliki tujuan sebagai berikut<sup>52</sup>:

1) Membangun kekuatan ekonomi global dan mandiri

Seorang wirausahawan muslim haruslah bertujuan membentuk sistem perekonomian global dan mandiri yang melindungi kepentingan seluruh umat manusia bukan hanya umat muslim. Tatapan tersebut akan menjadi baik apabila menggunakan kerangka kerja atau acuan kerjanya adalah norma-norma Islam dimana dengan cara menghindari transaksi riba, maisyir (*intended speculation*), *gharar* (bahaya dan manipulatif). Juga tidak melupakan tanggung jawab sosial berupa zakat, infaq dan sedekah.

2) Memberi kemudahan dan fleksibilitas

Islam, selain agama yang universal, ia juga agama yang mudah, fleksibel dan mengutamakan kemakmuran pemeluknya.

---

<sup>52</sup> Zainal Abidin bin Syamsudin dan Fadil Fuad Basymeleh, *Langkah Emas Pengusaha Muslim*, Hal. 59

Termasuk dalam aturan Islam yang paling fleksibel adalah dalam masalah yang terkait dengan perekonomian, muamalah dan perdagangan. Aturan dan hukum yang ada diciptakan untuk mengawal kegiatan bisnis dan usaha mengedepankan kemudahan dan keluwesan, namun tidak menghilangkan hal yang utama yaitu amanah, jujur dan profesional.

### 3) Menjamin keadilan

Dalam penjaminan keadilan, Islam mengatur lima perkara, yaitu Keadilan Sosial, Keadilan Ekonomi, Keadilan Distribusi, Keadilan Kontribusi dan Menghapus Segala Bentuk Kerugian.

Dalam Islam, diatur juga etika dalam berwirausaha atau berbisnis, agar hasil dari berwirausaha tersebut bagi pelakunya bernilai ibadah dan mendapat ridha dari Allah SWT.

Beberapa prinsip etika dalam Islam antara lain<sup>53</sup>:

- 1) Berdasar pada ketentuan Tuhan (tauhid).
- 2) Jujur dalam takaran
- 3) Menjual barang yang baik mutunya.
- 4) Dilarang menggunakan sumpah
- 5) Longgar dan bermurah hati
- 6) Membangun hubungan baik
- 7) Tertib administrasi
- 8) Menetapkan harga dengan transparan.

---

<sup>53</sup> Muhammad Djakfar, *Etika Bisnis Islami (Tataran Teoritis dan Praktis)*, Malang, UIN-Malang Press, Hal. 100

Seorang wirausahawan muslim hendaknya memiliki tujuan ideal didalam berusaha, agar seorang muslim tidak disamakan dengan hewan yang mana hanya memenuhi kebutuhan perutnya dengan praktiknya adalah “hidup untuk makan dan makan untuk hidup”. Seorang wirausahawan muslim adalah manusia, dimana manusia diberikan karunia hati nurani (*qalb*), akal pikiran (*‘aql*) dan nafsu (*nafs*). Dengan elemen karunia tersebut, selayaknya manusia adalah memiliki kemampuan multi dimensi dimana manusia adalah makhluk biologis, psikologis, sosial, budaya dan agamis, yang mana dapat membedakan antara baik dan buruk, mana yang patut dikerjakan dan mana pula yang kurang atau mana yang kurang patut untuk dikerjakan<sup>54</sup>.

Manusia dalam berusaha haruslah memiliki tujuan-tujuan berikut ini:

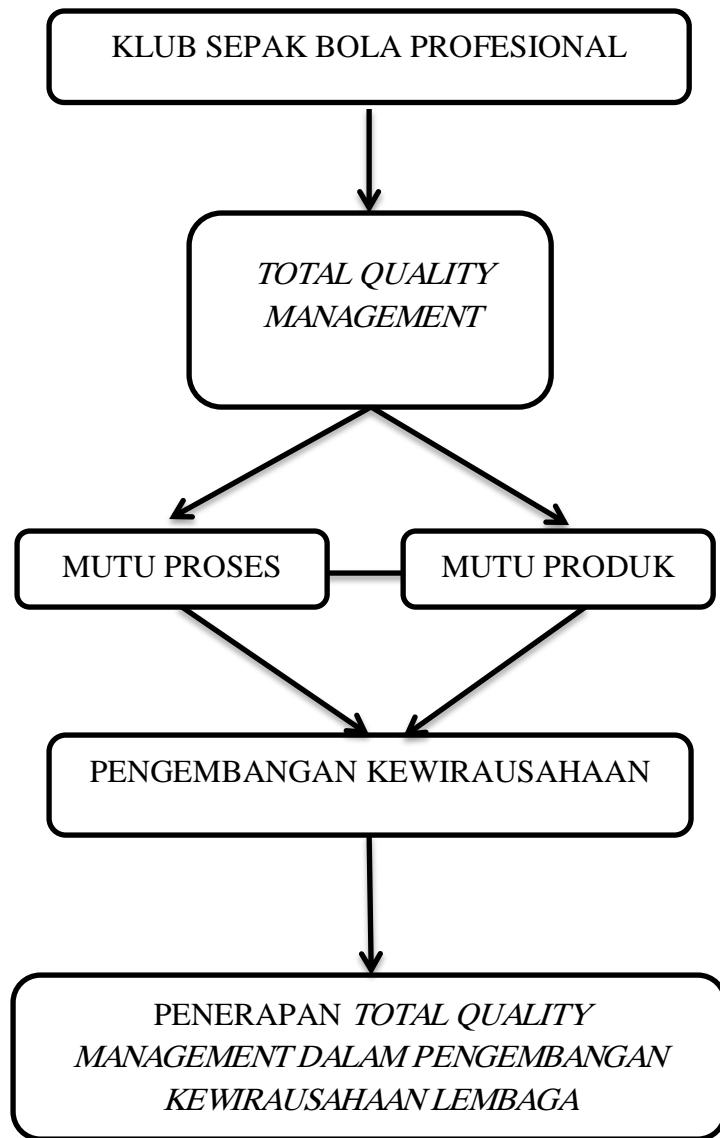
- 1) Kepentingan ibadah untuk meraih *Mardhatillah*.
- 2) Memenuhi kebutuhan hidup
- 3) Memenuhi kebutuhan keluarga
- 4) Memenuhi kepentingan amal sosial
- 5) Membangun kemandirian

---

<sup>54</sup> Muhammad Djakfar, *Etika Bisnis Islami (Tataran Teoritis dan Praktis)*, Hal. 144

## B. Kerangka Berpikir

Gambar 2.1  
Kerangka Berpikir



Sumber: Data diolah peneliti

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang mana ciri-ciri dari penelitian kualitatif adalah latar penelitian alamiah, manusia sebagai instrumen utama, bersifat deskriptif dimana data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar dan bukan berbentuk angka-angka, lebih mengutamakan proses daripada hasil serta terdapat kriteria khusus untuk keabsahan data<sup>55</sup>.

Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Orang-orang dan perilaku tersebut tidak boleh diisolasi dalam variabel atau hipotesis tertentu, melainkan harus dipandang sebagai bagian dari satu keutuhan.<sup>56</sup>

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna dan memperoleh pemahaman dari kasus tersebut<sup>57</sup>. Suatu kasus tidak selalu mewakili populasi dan tidak dimaksudkan untuk memperoleh kesimpulan dari populasi tersebut. Kesimpulan dari studi kasus hanya berlaku untuk studi kasus itu sendiri, karena setiap kasus itu unik dan memiliki karakter tersendiri yang berbeda dengan kasus lainnya.

---

<sup>55</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2014, hlm. 8

<sup>56</sup> Basrowi & Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Jakarta, Rineka Cipta, 2008, hlm. 21

<sup>57</sup> M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta, ar-Ruzz Media, 2012, hlm. 62

Menurut Creswell, studi kasus merupakan strategi penelitian dimana didalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan.<sup>58</sup>

Penelitian studi kasus merupakan salah satu jenis pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan nyata, sistem terbatas kontemporer (kasus) atau beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber informasi majemuk dan melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus<sup>59</sup>.

## **B. Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini yang dimaksud sumber data adalah subjek dari data yang diperoleh yang mana merupakan asal informasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua bentuk, yaitu data primer (pokok) dan data sekunder. Data primer adalah data yang diambil langsung dari hasil wawancara atau berperanserta. Sedangkan data sekunder adalah data-data yang diambil dari sumber lain selain sumber data utama yaitu informan, seperti sumber tertulis yang berbentuk buku, majalah ilmiah, arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi yang relevan dengan sumber data utama.

---

<sup>58</sup> John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2010. Hlm. 20

<sup>59</sup> John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih di antara Lima Pendekatan* . Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2015. Hlm. 135-136

Selanjutnya, sumber data primer dalam penelitian ini adalah berupa informan yang ditunjuk serta dianggap layak dalam memberikan informasi yang mendalam terkait fokus penelitian yang diteliti.

Sumber data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain<sup>60</sup>. Sumber data dalam penelitian ini meliputi:

1. Sumber Data Utama (Primer) yang mana diambil melalui teknik wawancara dengan informan (pengurus klub Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, supporter klub Arema *Football Club* Malang Jawa Timur), pengamatan berperan serta dalam kegiatan klub Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.
2. Sumber Data Tambahan (Sekunder). Yaitu sumber data yang bersumber dari bacaan, dimana data yang dikumpulkan tidak berasal dari kegiatan langsung di lapangan. Data-data ini dapat berbentuk buku, majalah ilmiah, berita pada surat kabar, foto, video dan dokumen resmi yang mendukung terhadap data primer.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam melaksanakan penelitian ini, pengambilan data dilakukan secara langsung di lapangan. Maka peneliti dalam mengumpulkan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Penjelasan ketiga teknik pengumpulan data ini yaitu sebagai berikut:

1. Observasi

---

<sup>60</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2014, hlm. 157

Observasi menurut Moleong merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung kegiatan yang berada di lapangan<sup>61</sup>. Observasi akan menghasilkan data yang lebih rinci mengenai perilaku (subjek) dan kejadian (objek).

Menurut Creswell observasi adalah memperhatikan fenomena di lapangan melalui kelima indera peneliti, seringkali dengan instrumen atau perangkat, dan merekamnya untuk tujuan ilmiah<sup>62</sup>.

Peneliti melakukan pengamatan langsung pada objek terkait penerapan *Total Quality Management* dalam pengembangan kewirausahaan lembaga di kantor klub Arema *Football Club* Malang Jawa Timur di Jalan Mayjend Pandjaitan Nomor 42 Kota Malang, Jawa Timur. Data yang peneliti dapatkan dalam observasi mencakup susunan kepengurusan dalam manajemen klub Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, *Job Description* setiap divisi dalam kepengurusan klub Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

## 2. Wawancara

Wawancara menurut Moleong merupakan percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2014, hlm. 174

<sup>62</sup> John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih di antara Lima Pendekatan* . Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2015. Hlm. 231

<sup>63</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2014, hlm. 186

Wawancara menurut Sugiyono adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Prastowo mendefinsikan wawancara sebagai suatu metode pengumpulan data yang berupa pertemuan dua orang atau lebih secara langsung untuk bertukar informasi dan ide dengan tanya jawab secara lisan sehingga dapat dibangun makna dalam suatu topik tertentu<sup>64</sup>.

Teknik wawancara yang dipakai dalam penelitian ini adalah *indepth interview* atau wawancara secara mendalam. *Indepth interview* merupakan suatu proses tanya jawab dengan cara bertatap muka secara langsung dengan informan atau orang yang diwawancarai yang ditujukan untuk memperoleh keterangan tentang tujuan penelitian secara berkali-kali dan membutuhkan waktu yang lama<sup>65</sup>. Teknik ini akan membantu peneliti untuk mendapatkan gambaran lengkap mengenai ekspresi, emosi, perasaan, pendapat, pengalaman dan lain sebagainya yang berkaitan dengan topik yang diteliti. Akurasi dan kelengkapan data yang peneliti peroleh dari teknik ini tergantung dari penguasaan peneliti terhadap topik yang diteliti.

Langkah-langkah yang peneliti lakukan dalam teknik wawancara ini adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan informan

---

<sup>64</sup> Andi Prastowo, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian"; Jakarta, Ar-Ruzz Media, 2011, Hlm. 212

<sup>65</sup> Andi Prastowo, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian"; Jakarta, Ar-Ruzz Media, 2011, Hlm. 213.

Informan dalam penelitian ini berjumlah 7 (tujuh) orang, yang mana 4 (empat) orang berasal dari manajer dan karyawan dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dan 3 (tiga) orang yang merupakan Aremania atau supporter dari klub Arema *Football Club* Malang Jawa Timur. Daftar informan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.1

Daftar Informan

No	Nama	Jabatan
1	Sudarmaji	Manajer <i>Media Officer</i>
2	Tjiptadi Purnomo	Manajer <i>Official Store</i>
3	Adelia Awanda	Admin Keuangan <i>Official Store</i>
4	Aditya Zanuar Ramadhan	Staf <i>Official Store</i>
5	Nanang	Koordinator Aremania Wilayah Polehan
6	Zakaria Novianto (Simon)	Aremania
7	Teddy Krisna	Aremania

Sumber: Data Diolah Peneliti

- b. Menyiapkan pokok masalah sebagai bahan wawancara
- c. Melakukan wawancara
- d. Mengkonfirmasikan kesimpulan hasil wawancara
- e. Menulis hasil wawancara
- f. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara pengumpulan informasi yang didapatkan dari dokumen, yaitu peninggalan tertulis, arsip-arsip, akta ijazah, rapor, peraturan perundang-undangan, buku harian, surat-surat pribadi, catatan biografi dan lain-lain yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang diteliti<sup>66</sup>.

Sedangkan dokumen menurut Guba dan Lincoln adalah setiap bahan tertulis ataupun film, yang lain dari *record* yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik<sup>67</sup>.

Dokumentasi digunakan peneliti untuk melengkapi data yang telah diperoleh dari observasi maupun wawancara yang telah dilakukan serta menjadi bukti untuk suatu penelitian.

Dokumentasi yang peneliti peroleh berupa buku-buku yang mencakup tentang Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, surat kabar yang menginformasikan pencapaian Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, struktur kepengurusan klub Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, *Job Description* masing-masing divisi dalam manajemen klub Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, foto-foto kegiatan penelitian, dan rekaman wawancara terkait fokus penelitian.

---

<sup>66</sup> Andi Prastowo, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian"; Jakarta, Ar-Ruzz Media, 2011. Hlm. 226

<sup>67</sup> Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2014, hlm. 216

## D. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan jenis analisis data dengan pendekatan kualitatif. Analisis data penelitian kualitatif adalah menguraikan transkrip-transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lainnya agar peneliti dapat menyajikan bahan temuannya kepada orang lain.

Miles dan Huberman menyatakan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus hingga tuntas, dimana datanya sudah jenuh<sup>68</sup>.

Analisis data ini melibatkan pengerajan, pengorganisasian, pemecahan dan sintesis data serta pencarian pola, pengungkapan hal penting dan penentuan apa yang dilaporkan. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan selama dan setelah pengumpulan data<sup>69</sup>.

Dalam penelitian kualitatif, terdapat tiga tahap proses analisis data yaitu sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Namun kebanyakan analisis data sering dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data<sup>70</sup>. Proses analisis data selama di lapangan yaitu meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Reduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas,

---

<sup>68</sup> Sugiyono, "Memahami Penelitian Kualitatif"; Bandung, Alfabeta, 2008, Hlm. 91.

<sup>69</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*; Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2014, hlm. 248

<sup>70</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D"; Bandung, Alfabeta, 2014, Hlm. 245.

dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya apabila diperlukan<sup>71</sup>.

Penyajian data diartikan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan<sup>72</sup>. Penyajian data dilakukan sebagai langkah selanjutnya dari reduksi data yang mana ditujukan untuk memudahkan dalam memahami apa yang terjadi<sup>73</sup>. Penyajian data terbagi menjadi beberapa bentuk yang mana seluruhnya dirancang untuk menggabungkan data atau informasi yang telah kita susun dalam suatu bentuk yang padu dan dapat dengan mudah diraih. Data yang telah disajikan secara padu dapat memperlihatkan apa yang terjadi dan menjadi penentu apakah telah dapat diambil kesimpulan atau tidak. Jika data yang disajikan telah diuji dan telah sesuai kebenarannya, maka tahapan selanjutnya dapat ditarik kesimpulan sementara. Namun jika data yang disajikan belum sesuai, maka tidak bisa ditarik kesimpulan, akan tetapi harus dilakukan proses reduksi data kembali serta tidak menutup kemungkinan adanya penambahan data yang baru.

Penarikan kesimpulan merupakan tahapan selanjutnya dari penyajian data dimana penarikan kesimpulan mulanya belum jelas, namun meningkat menjadi lebih rinci dan lebih kuat seiring dengan besarnya kumpulan data lapangan, pengodean, penyimpanan, serta metode pencarian ulang yang digunakan<sup>74</sup>.

---

<sup>71</sup> Sugiyono, "Memahami Penelitian Kualitatif"; Bandung, Alfabeta, 2008, Hlm. 92.

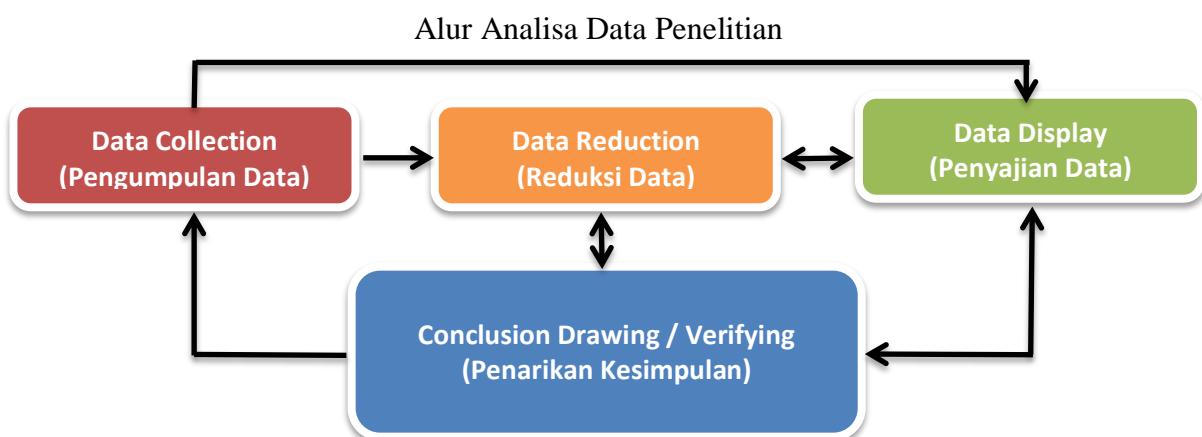
<sup>72</sup> Andi Prastowo, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian"; Jakarta, Ar-Ruzz Media, 2011. Hlm. 244

<sup>73</sup> Sugiyono, "Memahami Penelitian Kualitatif"; Bandung, Alfabeta, 2008, Hlm. 95.

<sup>74</sup> Andi Prastowo, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian"; Jakarta, Ar-Ruzz Media, 2011. Hlm. 249

Sugiyono menyatakan bahwa kesimpulan awal yang bersifat sementara akan berubah bila bukti yang kuat tidak ada dalam tahap pengumpulan data berikutnya. Namun apabila kesimpulan yang ditarik pada tahap awal didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten saat proses pengumpulan data berikutnya, maka kesimpulan yang dikemukakan telah menjadi kesimpulan akhir<sup>75</sup>.

Gambar 3.1



Sumber: Miles dan Huberman dalam Andi Prastowo, 2011

### E. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam suatu penelitian, pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Definisi keabsahan data atau validasi yang dikemukakan oleh Creswell adalah usaha untuk menilai akurasi dari berbagai temuan<sup>76</sup>. Creswell juga menyatakan bahwa setiap laporan riset merupakan penyajian dari peneliti.

<sup>75</sup> Andi Prastowo, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian"; Jakarta, Ar-Ruzz Media, 2011. Hlm. 250

<sup>76</sup> John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih di antara Lima Pendekatan* . Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2015. Hlm. 347

Pengecekan keabsahan data didefinisikan pula sebagai suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya akan berimbas terhadap hasil akhir dari suatu hasil penelitian. Keabsahan data juga merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (realibilitas) yang disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigma<sup>77</sup>.

Dalam pengecekan keabsahan data terdapat beberapa alasan yang dikemukakan oleh Moleong yaitu setiap keadaan harus memenuhi demonstrasi nilai yang benar, menyediakan dasar agar hal tersebut dapat diterapkan dan memperbolehkan keputusan luar yang dapat dibuat tentang konsistensi dari prosedurnya dan kenetralan dari temuan dan keputusan-keputusannya<sup>78</sup>. Beberapa teknik pengujian data adalah sebagai berikut:

#### 1. Perpanjangan Keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan didefinisikan oleh Moleong yaitu peneliti adalah instrumen yang mana peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejemuhan pengumpulan data tercapai<sup>79</sup>.

Perpanjangan keikutsertaan akan memungkinkan bagi peneliti untuk meningkatkan kepercayaan akan data yang dikumpulkan. Peneliti juga akan dapat menguji ketidakbenaran

---

<sup>77</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2014, hlm. 321

<sup>78</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*; hlm. 321

<sup>79</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2014, hlm. 327

informasi yang didapatkan baik dari diri sendiri maupun dari responden<sup>80</sup>.

Perpanjangan keikutsertaan dimaksudkan untuk membangun kepercayaan para subjek terhadap peneliti dan juga membangun kepercayaan diri dari peneliti<sup>81</sup>. Perpanjangan keikutsertaan memiliki kegunaan yaitu sebagai pembatas gangguan dari dampak peneliti pada konteks, membatasi kekeliruan (biases) dari peneliti dan mengompensasikan pengaruh kejadian-kejadian yang tidak biasa atau pengaruh sesaat<sup>82</sup>.

## 2. Ketekunan atau Keajegan Pengamatan

Keajegan pengamatan didefinisikan sebagai langkah mencari secara konsisten dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan dan relatif<sup>83</sup>. Teknik ketekunan pengamatan dinyatakan sebagai cara pengujian derajat kepercayaan data dengan jalan melakukan pengamatan secara cermat dan berkesinambungan<sup>84</sup>.

Sedangkan maksud dari ketekunan pengamatan adalah menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

---

<sup>80</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2014, hlm. 328

<sup>81</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2014, hlm. 329

<sup>82</sup> Andi Prastowo, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian"; Jakarta, Ar-Ruzz Media, 2011. Hlm. 267

<sup>83</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*, hlm. 329

<sup>84</sup> Andi Prastowo, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian"; Hlm. 268

Sedangkan cara untuk meningkatkan ketekunan pengamatan yaitu dengan membaca berbagai referensi buku atau hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang berhubungan dengan temuan yang kita teliti dengan maksud agar wawasan dari peneliti bisa semakin luas dan tajam sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang telah dihimpun apakah sudah benar dan dapat dipercaya atau tidak<sup>85</sup>.

### 3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan sesuatu yang lain diluar data yang ada untuk digunakan sebagai pembanding terhadap data tersebut<sup>86</sup>. teknik triangulasi yang seringkali digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lainnya.

---

<sup>85</sup> Andi Prastowo, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian"; Hlm. 269

<sup>86</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2014, hlm. 330.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Arema *Football Club* Malang Jawa Timur**

##### **1. Profil Arema *Football Club* Malang Jawa Timur**

Arema *Football Club* Malang Jawa Timur merupakan klub sepak bola yang berasal dari Malang, Jawa Timur. Arema *Football Club* Malang Jawa Timur merupakan kebanggaan dan menjadi ikon bagi warga Malang raya. Bukti dari Arema *Football Club* Malang Jawa Timur merupakan kebanggaan dari warga Malang adalah dengan ditemukannya patung atau gambar singa di hampir setiap sudut kota.

Arema *Football Club* Malang Jawa Timur memiliki julukan yaitu “Singo Edan” yang berarti singa gila. Julukan ini merupakan representasi dari gaya bermain khas Malangan dari Arema *Football Club* Malang Jawa Timur di lapangan, yaitu bermain cepat, keras dan *pressing* tinggi. Selain itu Arema *Football Club* Malang Jawa Timur memiliki suporler fanatik yang berjuluk Aremania dan Aremanita.

Arema *Football Club* Malang Jawa Timur pada awalnya berkantor di Jalan Kertanegara No.7, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur. Namun sekarang kantor Arema *Football Club* Malang Jawa Timur berada di Jalan Mayjend Panjaitan Nomor 42, Kota Malang, Jawa Timur. Arema *Football Club* Malang Jawa Timur ber-home base di Stadion Kanjuruhan, yang beralamat di Jalan Trunojoyo, Kedungpendaringan, Kecamatan Kepanjen, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur. Arema *Football Club* Malang

Jawa Timur pada awalnya dikelola secara mandiri oleh Yayasan Arema. Kemudian dengan adanya regulasi dari PSSI selaku federasi sepak bola Indonesia maka Arema *Football Club* Malang Jawa Timur membentuk badan hukum yaitu PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia (PT AABBI).

## 2. Sejarah Berdirinya Arema *Football Club* Malang Jawa Timur

Pada awalnya pendirian Arema *Football Club* Malang Jawa Timur bermula dari persaingan antara Malang versus Surabaya. Hal ini dikarenakan terdapat statement bahwa pemuda-pemuda asal Malang merupakan warga “kelas dua”. Dari sisi sejarah Kota Malang memang berada setelah Kota Surabaya. Namun hal ini tidak dapat diterima oleh generasi muda asli Malang, terutama medio tahun 1970-an. Para pemuda asli Malang selalu bersaing dengan anak-anak muda Surabaya untuk memperebutkan siapa yang paling pantas menyandang predikat “arek”.

Arema *Football Club* Malang Jawa Timur didirikan oleh Almarhum Ir. Lucky Adrianda Zainal atas tawaran dari ayahanda beliau, Almarhum Mayjend (Purn.) Acub Zainal yang merupakan mantan Gubernur Irian Jaya, dimana sang ayah menginginkan adanya klub Galatama<sup>87</sup> di Malang dikarenakan animo masyarakat Malang terhadap sepak bola sangatlah besar. Sebenarnya Malang telah memiliki klub sepak bola yaitu Persema Malang yang merupakan milik Pemerintah Kota Malang. Namun Persema telah mengikuti kompetisi perserikatan dan belum ada klub sepak

---

<sup>87</sup> Galatama merupakan singkatan dari Liga Sepak Bola Utama yang diadakan oleh PSSI antara tahun 1979-1994.

bola dari Malang yang mengikuti kompetisi Galatama. Selain itu pendirian Arema *Football Club* Malang Jawa Timur juga bertujuan untuk menjadikan sepak bola sebagai alat pemersatu bagi generasi muda Malang agar memiliki satu kebanggaan sebagai *arek* Malang, dimana ketika itu kawula muda Malang masih terpecah-pecah dalam blok-blok yang selalu bersaing antara satu dengan yang lain. Selain itu pendirian Arema *Football Club* Malang Jawa Timur juga dikarenakan adanya kebijakan PSSI pada tahun 1987 yang membuka peluang bagi klub-klub sepak bola yang ingin mengikuti kompetisi Galatama<sup>88</sup>.

Arema *Football Club* Malang Jawa Timur berawal dari klub kecil bernama Armada 86. Armada 86 sendiri merupakan klub yang didirikan oleh Almarhum Dirk Sutrisno dan merupakan klub internal dari klub sepak bola Persema. Pertemuan antara Lucky Zainal dengan Dirk Sutrisno selaku pemilik klub Armada 86 untuk menjadikan Armada 86 sebagai klub sepak bola yang akan berlaga di kompetisi Galatama ini dimotori oleh Ovan Tobing, dimana pada waktu itu Ovan Tobing merupakan salah satu pengurus klub sepak bola Persema. Pada akhirnya, dicapailah kesepakatan untuk mendirikan klub Galatama dan Armada 86 didaftarkan ke PSSI sebagai klub Galatama yang berasal dari Malang. Namun terdapat perubahan kecil yaitu nama Armada 86 dirubah menjadi Arema 86<sup>89</sup>.

Klub sepak bola Arema 86 mengalami perubahan nama kembali setelah dilakukan rapat pengurus di kantor wali kota Malang pada akhir

---

<sup>88</sup> Abdul Muntholib, *Arema Never Die*; Malang, UMM Press, 2009, hlm. 14-15

<sup>89</sup> Abdul Muntholib, *Arema Never Die*; hlm. 17

bulan juni tahun 1987. Perubahan nama tersebut menghasilkan nama Arema sebagai tim yang resmi didaftarkan ke kompetisi Galatama. Pendiri klub sepak bola Arema, Ir. Lucky Adrianda Zainal juga memperkuat status Arema di kancah kompetisi Galatama dengan membentuk Yayasan Arema dengan Akta Notaris Pramu Haryono, SH No. 58 tertanggal 11 Agustus 1987. Tanggal tersebut pada akhirnya ditetapkan sebagai hari lahir Arema *Football Club* Malang Jawa Timur serta menetapkan Mayjend (Purn) Acub Zainal dan puteranya, Ir. Lucky Adrianda Zainal sebagai pendiri Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

### **3. Visi dan Misi**

Visi dan misi dari manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur yaitu sebagai berikut:

a. Visi

Mengelola sebuah klub sepak bola yang berkualitas yang mencakup pembinaan usia dini dan mampu menerapkan tantangan zaman.

b. Misi

- 1) Meraih prestasi tertinggi bersama Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.
- 2) Melahirkan pemain-pemain muda berkualitas.
- 3) Menciptakan pengelolaan organisasi perusahaan yang memiliki kredibilitas.

4) Mengelola aspek bisnis yang memanfaatkan potensi Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dan sepak bola.

#### **4. Filosofi Logo**

Arema *Football Club* Malang Jawa Timur memiliki logo dengan bentuk sebagai berikut:

Gambar 4.1. Logo Arema *Football Club* Malang Jawa Timur



(Sumber: <https://www.aremafc.com>)

Filosofi yang diusung dalam logo Arema *Football Club* Malang Jawa Timur yaitu berupa gambar singa mengaum yang berdiri tegak dengan mengepalkan dua kaki bagian depan, dimana menyiratkan sikap ksatria, siaga dan pemberani dalam menghadapi segala ancaman. Sedangkan simbol kobaran api berwarna merah yang mengelilingi lambang singa menyiratkan semangat serta menggambarkan sebelas unsur dimana sebelas unsur tersebut menandai tanggal berdirinya Arema *Football Club* Malang Jawa Timur yakni tanggal 11.

Sedangkan bulan Agustus yang menjadi bulan berdirinya Arema *Football Club* Malang Jawa Timur identik dengan bulan kedelapan yang tergambar dengan jelas pada jumlah goresan yang membentuk simbol

singa. Dan tulisan “EST 1987” merupakan pernyataan apresiasi setinggi-tingginya terhadap perjalanan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sejak awal berdiri hingga sekarang.

## 5. Perkembangan Klub

Perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dapat dibagi menjadi tiga fase. Fase pertama yaitu pada awal pendirian, fase kedua ketika Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dikelola dengan berbentuk badan hukum dan fase ketiga ketika Arema *Football Club* Malang Jawa Timur bangkit dari masalah dualisme hingga sekarang.

Fase pertama perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur yaitu pada waktu Arema *Football Club* Malang Jawa Timur baru berdiri dan ikut serta di kancah kompetisi regional Galatama dengan nama Arema 86. Pendiri Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, Ir. Lucky Adrianda Zainal telah siap dalam hal pengurus klub dan pemain. Pengurus klub sepak bola Arema 86 pada awal pendiriannya diantaranya yaitu Pramu Haryono, Dirk Sutrisno, Ovan Tobing, Yusuf, dan James Theo Setlight. Namun masih ada masalah utama yang menerpa klub sepak bola Arema 86, yaitu masalah dana. Masalah dana inilah yang menyebabkan klub sepak bola Arema 86 bubar pada pertengahan bulan Juni 1987<sup>90</sup>.

Bubarnya klub sepak bola Arema 86 ini membuat Lucky Zainal kembali menghadap ayahnya, Mayjend (Purn.) Acub Zainal untuk memberitahukan bahwa klub sepak bola Arema 86 sulit untuk

---

<sup>90</sup> Abdul Muntholib, *Arema Never Die*; hlm. 22

dipertahankan dikarenakan masalah dana. Namun hal ini dapat teratasi dengan adanya bantuan dana dari pertemuan antara Lucky Zainal dengan pengusaha besar waktu itu, Nirwan Bakrie yang dimediasi oleh Mayjen Acub Zainal, ayah Lucky Zainal.

Setelah masalah dana teratasi dengan bantuan Nirwan Bakrie, Lucky Zainal mengumpulkan kembali pengurus Arema 86 dan menata ulang klub serta membenahi susunan pengurus klub seperti memasukkan Soebekti sebagai Sekretaris klub atas anjuran Pramu Haryono<sup>91</sup>. Setelah itu, diputuskanlah bahwa nama Arema 86 diganti menjadi Arema dan ditetapkan pendiriannya pada tanggal 11 Agustus 1987.

Lucky Zainal sebagai pendiri Arema *Football Club* Malang Jawa Timur menyatakan bahwa Arema *Football Club* Malang Jawa Timur merupakan klub mandiri yang tidak mengandalkan dana dari APBD. Hal ini menjadikan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sebagai klub termiskin yang mengikuti kompetisi Galatama pada waktu itu, dikarenakan klub-klub Galatama pada waktu itu merupakan milik pengusaha-pengusaha besar yang memiliki dana berlimpah seperti Pelita Jaya dan Lampung Putra yang merupakan milik Nirwan D. Bakrie, pengusaha papan atas<sup>92</sup> serta klub-klub lainnya yang juga memiliki dana berlimpah.

Dalam hal pengurus klub, Lucky Zainal selaku pendiri Arema *Football Club* Malang Jawa Timur banyak melakukan pemberian. Diantaranya adalah memasukkan nama Sugiyono yang merupakan mantan

---

<sup>91</sup> Abdul Muntholib, *Arema Never Die*; hlm. 23

<sup>92</sup> Abdul Muntholib, *Arema Never Die*; hlm. 28

Wali Kota Malang atas perintah ayah beliau, Mayjend Acub Zainal. Selain itu, Lucky Zainal juga membentuk Yayasan Arema dengan akta notaris Pramu Haryono, SH. nomor 58 tertanggal 11 Agustus 1987 yang dijadikan hari lahir klub sepak bola Arema serta menyatakan Lucky Adrianda Zainal beserta ayahnya, Mayjen Acub Zainal sebagai pendiri.

Prestasi tertinggi yang diraih pada fase pertama ini yaitu Arema *Football Club* Malang Jawa Timur menjadi juara Galatama pada tahun 1993. Pada waktu menjadi juara inilah Arema *Football Club* Malang Jawa Timur mulai dikenal di kancah Internasional dikarenakan dapat mengikuti Liga Champions Asia (LCA) sebagai wakil dari Indonesia. Imbas dari hal ini adalah adanya sponsor yang masuk dan pihak-pihak yang berminat dengan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

Perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur berlanjut ketika Arema *Football Club* Malang Jawa Timur mengikuti kompetisi Liga Indonesia (Ligina) pada tahun 2002-2003. Pada musim kompetisi ini prestasi Arema *Football Club* Malang Jawa Timur menurun drastis dikarenakan masalah dana, yaitu terdegradasi ke divisi satu. Namun masalah dana dapat teratasi dengan masuknya PT. Bentoel Prima Tbk sebagai pengelola Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

PT. Bentoel Prima Tbk resmi masuk sebagai pengelola Arema *Football Club* Malang Jawa Timur pada tanggal 29 Januari 2003<sup>93</sup> dan memberikan banyak perubahan dalam internal Arema *Football Club*

---

<sup>93</sup> <https://junedoyisam.wordpress.com/2011/06/29/kilas-balik-perjalanan-arema-mulai-1986-sd-2011/>, diakses tanggal 27 Mei 2018

Malang Jawa Timur, mulai dana yang melimpah, manajemen yang terorganisir dengan baik serta pengelolaan tim yang sudah mengarah kepada industri. Kemudian terdapat tim yang mumpuni dengan pelatih yang berkualitas

Prestasi Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dibawah pengelolaan PT. Bentoel Prima Tbk yaitu promosi ke kasta tertinggi divisi utama pada musim selanjutnya setelah menjuarai divisi satu musim 2003/2004. Selain itu Arema *Football Club* Malang Jawa Timur juga menjuarai Copa Indonesia pada tahun 2005 dan 2006.

Pada tahun 2008 terdapat regulasi dari FIFA selaku badan sepak bola dunia serta AFC selaku badan sepak bola asia bahwa seluruh klub sepak bola diwajibkan untuk dikelola badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Akhirnya dibentuklah PT Arema Indonesia pada tahun yang sama. Selain itu, terdapat perubahan kompetisi dari Ligina menjadi Indonesia Super League (ISL) dimana ditujukan untuk meningkatkan kualitas kompetisi. Pembentukan PT Arema Indonesia ini juga menjadikan nama Arema *Football Club* Malang Jawa Timur berubah menjadi klub sepak bola Arema Indonesia, mengikuti nama Perseroan Terbatas.

Pada tahun 2009 PT. Bentoel Prima Tbk mengalami perkembangan industri yaitu diakuisisi oleh perusahaan luar negeri yaitu British American Tobacco yang mana PT Bentoel Prima Tbk harus melepas pengelolaan di Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, yang mana hal tersebut merupakan aturan industri rokok luar negeri bahwa industri rokok tidak

diperbolehkan mensponsori atau membiayai klub sepak bola atau olahraga, sehingga pengelolaan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur diserahkan kepada konsorsium.

Fase kedua perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dimulai ketika pengelolaan klub diserahkan kepada konsorsium oleh PT. Bentoel Prima Tbk. Penyerahan kembali pengelolaan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dari PT. Bentoel Prima Tbk kepada yayasan Arema terjadi pada tanggal 3 Agustus 2009<sup>94</sup>. Konsorsium disini selaku penerimaan kembali merupakan pengelola baru Yayasan Arema. Namun pengelolaan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur tetap berada dibawah kendali PT. Arema Indonesia dengan Direktur Utama Gunadi Handoko.

Dalam pengelolaan PT. Arema Indonesia dibawah kendali konsorsium ini Arema *Football Club* Malang Jawa Timur yang ketika itu bernama klub sepak bola Arema Indonesia dikarenakan mengikuti nama Perseroan Terbatas mengalami peningkatan dalam sisi manajemen sebagai pemenuhan atas persyaratan-persyaratan yang dikeluarkan oleh Badan Liga Indonesia (BLI) selaku pengelola kompetisi Indonesia Super League. Persyaratan-persyaratan tersebut antara lain tim sepak bola profesional yang mengikuti Indonesia Super League tidak diperbolehkan menggunakan dana Anggaran Pengeluaran Belanja Daerah (APBD), pengelola klub sepak bola merupakan suatu badan hukum, adanya infrastruktur, pembinaan usia muda,

---

<sup>94</sup> Abdul Muntholib, *Arema Never Die*; hlm. 228

legal, administrasi dan finansial klub. Klub sepak bola Arema Indonesia sendiri pada waktu itu menjadi klub yang paling lengkap secara dokumen<sup>95</sup> dimana hal tersebut merupakan hasil kerja keras dari pihak manajemen. Prestasi yang diraih oleh klub sepak bola Arema Indonesia dibawah manajemen PT Arema Indonesia yaitu menjadi juara Indonesia Super League tahun 2009 – 2010.

Pada tahun 2011 manajemen klub sepak bola Arema Indonesia mengalami dualisme kepengurusan, dimana hal ini disebabkan oleh dualisme dalam induk organisasi sepak bola yang ada di Indonesia yaitu PSSI. Klub sepak bola Arema Indonesia terpecah menjadi dua, yaitu mengikuti Liga Prima Indonesia (LPI) dan berpartisipasi di kompetisi Liga Super Indonesia atau *Indonesia Super League* (ISL). Pada akhirnya, manajemen serta klub sepak bola Arema Indonesia yang berlaga di Liga Prima Indonesia tidak dapat melanjutkan kiprahnya dikarenakan kompetisi Liga Prima Indonesia dibubarkan. Namun klub sepak bola Arema Indonesia yang berlaga di *Indonesia Super League* (ISL) masih tetap ada dan berlaga di Liga 1 hingga saat ini.

Klub sepak bola Arema Indonesia yang mengikuti kompetisi ISL berubah nama menjadi klub sepak bola Arema Cronus setelah diakuisisi oleh Bakrie Group yang juga merupakan pemilik dari klub sepak bola Pelita Jaya. Perubahan nama ini dilakukan untuk meminimalisir protes yang dilakukan pihak yang mengklaim berhak atas klub sepak bola Arema

---

<sup>95</sup> [www.vamosarema.com/arema-malang-di-indonesia-super-league-20082009/](http://www.vamosarema.com/arema-malang-di-indonesia-super-league-20082009/), diakses tanggal 21 Maret 2018

Indonesia yang berlaga di Liga Primer Indonesia. Hal ini terjadi pada tahun 2012 tepatnya pada tanggal 25 Oktober 2012. Sejak saat itu, Arema *Football Club* Malang Jawa Timur yang berlaga di *Indonesia Super League* (ISL) memakai nama Arema Cronus. Adanya akuisisi ini tentunya juga merubah susunan manajemen yang mengelola klub sepak bola Arema Cronus itu sendiri.

Tahun 2015 merupakan tahun kelam bagi klub sepak bola Arema Cronus dimana PT Arema Indonesia yang merupakan PT yang dibentuk sebagai badan hukum yang menjadi pengelola klub mengalami konflik sejak tahun 2011 telah mencapai puncaknya. Dikarenakan konflik dalam tubuh PT Arema Indonesia inilah Badan Olahraga Profesional Indonesia (BOPI) pada tahun 2015 mengeluarkan surat resmi bahwa klub sepak bola Arema Cronus tidak boleh menggunakan nama PT Arema Indonesia serta mewajibkan klub sepak bola Arema Cronus membuat badan hukum baru sebagai pengelola klub. Akhirnya digunakanlah PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia sebagai badan hukum baru pengelola klub sepak bola Arema Cronus.

Fase ketiga perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dimulai pada tahun 2015 dimana PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia (PT AABBI) dibentuk sebagai badan hukum baru untuk menaati perintah dari Badan Olahraga Profesional Indonesia (BOPI) demi eksistensi klub sepak bola Arema Cronus di *Indonesia Super League* (ISL).

Tahun 2015 merupakan tahun kelam bagi sepakbola Indonesia karena Indonesia mendapatkan sanksi dari FIFA yang diakibatkan oleh konflik yang diakibatkan intervensi pemerintah dalam hal ini Kemenpora terhadap PSSI yaitu pembekuan PSSI sehingga kompetisi resmi yaitu *Indonesia Super League* (ISL) yang berada dibawah naungan PSSI dihentikan. Namun sebagai gantinya diadakan turnamen-turnamen seperti turnamen Piala Presiden dan turnamen Piala Jenderal Sudirman.

Sanksi FIFA ini berlanjut ke tahun 2016, dimana kompetisi resmi *Indonesia Super League* (ISL) masih tetap dihentikan. namun diadakan kompetisi *Indonesia Soccer Championship* (ISC) A 2016 atau dapat juga disebut sebagai Torabika Soccer Championship dikarenakan alasan sponsor. Kompetisi ini merupakan kompetisi independen yang dilaksanakan tanpa campur tangan PSSI yang dibekukan oleh pemerintah dan FIFA<sup>96</sup>. Pada gelaran ISC A 2016 ini klub sepak bola Arema Cronus tetap mempersiapkan persyaratan-persyaratan verifikasi selaku tim profesional. Prestasi yang diraih oleh klub sepak bola Arema Cronus dalam gelaran ISC A 2016 ini adalah peringkat kedua dalam klasemen. Tahun 2016 merupakan tahun yang menggembirakan bagi insan sepak bola Indonesia yaitu dicabutnya pembekuan PSSI oleh pemerintah pada tanggal 10 Mei 2016. Kemudian pada tanggal 13 Mei 2016 FIFA selaku induk sepak bola dunia juga mencabut sanksi terhadap PSSI. Hal ini menyebabkan status PSSI sebagai

---

<sup>96</sup> [https://id.wikipedia.org/wiki/Indonesia\\_Soccer\\_Championship\\_A](https://id.wikipedia.org/wiki/Indonesia_Soccer_Championship_A), diakses tanggal 14 Mei 2018 pukul 19.33 WIB

induk sepak bola Indonesia pulih kembali serta Indonesia dapat berlaga kembali di kancah internasional.

Tahun 2017 kompetisi resmi dibawah naungan PSSI yaitu *Indonesia Super League* (ISL) bergulir kembali dibawah kendali PT Liga Indonesia Baru (LIB). Namun pada tahun 2017 ini nama dari *Indonesia Super League* (ISL) dirubah menjadi Liga 1. Go-Jek bersama Traveloka menjadi sponsor pada gelaran perdana Liga 1. Pada gelaran Liga 1 ini PT LIB selaku pengelola liga menerapkan persyaratan-persyaratan kepada klub-klub sepak bola yang harus dipenuhi untuk dapat berkompetisi di level tertinggi sepak bola Indonesia. Persyaratan-persyaratan tersebut yaitu terdiri dari lima aspek, yaitu legalitas, finansial, personel dan administrasi, infrastruktur dan *sporting* (pembinaan usia muda).

## 6. Susunan kepengurusan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur

Dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur terdapat struktur kepengurusan sebagai berikut:

- a. Komisaris Utama : Ir. Raden Agoes Soerjanto
  - b. Komisaris : Tatang Dwi Arifianto
  - c. Direktur Utama (*CEO*) : Iwan Budianto
  - d. Direktur (*General Manajer*) : Ruddy Widodo
  - e. Sekretaris Umum (*General Secretary*): Sudarmaji
  - f. *General Manajer Football* : Ruddy Widodo
- 1) Arema *Football Club* Senior
    - a) *Manajer* : Ruddy Widodo

- b) Sekretaris Tim : Taufan
- c) *Media Officer* Tim : Sudarmaji
- d) *Local General Coordinator* (LGC): Rahmat Taufik
- e) Pelatih Kepala : Milomir Seslija
- f) Asisten Pelatih : Siswantoro
- g) Asisten Pelatih : Kuncoro
- h) Asisten Pelatih : Singgih Pitono
- i) Pelatih Kiper : Yanuar Hermansyah
- j) Dokter Tim : dr. Nanang Tri Wahyudi, SpKO
- k) Fisioterapis : David Maulana
- l) Masseur : Samsul Hidayat  
: M. Salik
- m) Kitman : Eko Slamet Riyadi  
: Syaiful  
: Mustakim

2) Arema *Football Club* U-19

- a) *Manajer* : Fuad Ardiansyah
- b) Asisten *Manajer* : Sudarmaji
- c) Pelatih : Bastian
- d) Asisten Pelatih : Doni S.

3) Akademi Arema

- a) Manajer Operasional : Sudarmaji
- b) Manajer Bisnis : Yusrnal Fitriandi

- c) Staf Keuangan : Riyandini Meidiwijaya
- d) Staf Kesekretariatan : Mergie F.
- e) Staf Perlengkapan : Taufik Sholeh
- g. *General Manajer Financial* : Ruddy Widodo
- 1) Staf *Accounting* : Diana Nurhayati  
: Mergie M.
- h. *General Manajer Marketing*: Yusrnal Fitriandi
- 1) Manajer Event : Tjiptadi Purnomo
- 2) Manajer Bisnis : Yusrnal Fitriandi
- 3) Manajer HI : Fuad Ardiansyah
- i. General Manajer Legal and HRD : Eko Hendro Prasetyo
- 1) Staf : Adi Ismanto  
: Son Aji
- j. Panitia Pelaksana (PanPel) Pertandingan
- 1) Ketua PanPel : Abdul Haris
- 2) Wakil Ketua PanPel : Eko Hendro Prasetyo
- 3) Media Officer : Sudarmaji
- 4) *Local General Coordinator (LGC)* : Rahmat Taufik
- 5) Security Officer : Sunardi
- 6) Koordinator Tim Medis : Widayanto
- 7) Koordinator Perlengkapan : Taufik Sholeh
- 8) LO Pengawas Pertandingan : Prayitno
- 9) LO Wasit : Sonhaji

- 10) Bendahara PanPel : Wawan Wirawan
- 11) Asisten Pengawas Pertandingan : Purwahyudi
- 12) LO Tim : Hery Brawianto
- 13) Bagian Umum : Zainal Mansyur

k. Media Officer dan Akademi Arema

- 1) Manajer Media Officer dan Manajer Operational Akademi Arema : Sudarmaji
- 2) *Operational and Data Base* : Rahmat Taufik
- 3) *Finance and Archiving* : Riyand Meidi Wijaya
- 4) *Design, News Content and Database* : Heru Tri Mulyono
- 5) *Equipment* : Taufik Sholeh
- 6) *Secretary and Archiving* : Icha S.
- 7) Supervisi Fotografer : Delly
- 8) Redaktur Pelaksana AREMAGAZINE : Iwan Setiawan
- 9) Sirkulasi dan Distribusi AREMAGAZINE : Anang
- 10) Dokumentasi Video : Afriza Sandi  
: Puji Anggar P.
- 11) *Input Content Website and Social Media* : Mergie Lapsavia<sup>97</sup>

**7. Job Description Manajemen Arema Football Club Malang Jawa Timur**

*Job description* masing-masing divisi dapat dijabarkan sebagai berikut:

---

<sup>97</sup> Struktur Klub Sepak Bola Arema Football Club 2017 dan Job Description per divisi 2017

Tabel 4.1. *Job Description* Masing-Masing Divisi**Divisi Akunting**

NO	POSISI	URAIAN PEKERJAAN
1	<i>Finance Officer 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Mengelola dan Pelaporan Keuangan Untuk Kas Kecil</li> </ul>
2	<i>Finance Officer 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Mengelola dan Pelaporan Keuangan Kepanpelan, Akomodasi, Transportasi</li> </ul>

**Divisi Bisnis dan Merchandise**

NO	POSISI	URAIAN PEKERJAAN
1	Staf Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu Tugas Manajer Bisnis Dalam Mengelola <i>Sponsorship</i> dan <i>Merchandise</i></li> </ul>
2	Staf Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu Tugas Manajer Bisnis Dalam Mengelola <i>Sponsorship</i> dan <i>Merchandise</i></li> </ul>
3	Manajer Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Atas Pengelolaan Aspek Bisnis dan <i>Merchandise</i></li> </ul>

**Divisi Legal**

NO	POSISI	URAIAN PEKERJAAN
1	Staf Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu Tugas Manajer Legal</li> </ul>
2	Staf Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu Tugas Manajer Legal</li> </ul>
3	Manajer Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Atas Pengelolaan Aspek Legal <i>Corporate</i>, Tim dan Kepanpelan</li> </ul>

**Divisi Media Officer dan Akademi Arema**

NO	POSISI	URAIAN PEKERJAAN
1	<i>Operational and Data Base</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendata Kebutuhan Kantor</li> <li>- Mendata Kebutuhan Lapangan</li> <li>- Mendata Kebutuhan Kelengkapan Siswa</li> <li>- Mendata Kebutuhan Kelengkapan Rayon</li> </ul>
2	<i>Finance and Archiving</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengelola Kas Kecil</li> <li>- Mengelola Permohonan Anggaran</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendaftar Kas Masuk dan Kas Keluar</li> <li>- Membuat Laporan Sederhana Laba Rugi</li> <li>- Membuat Laporan Sederhana Neraca</li> </ul>
3	<i>Design, News Content and Database</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Design</i> Web and Aremagazine</li> <li>- Mengelola Data Raport Siswa</li> <li>- Mengelola Data Profil Siswa</li> </ul>
4	<i>Design</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengelola Kebutuhan <i>Design Website</i> dan Aremagazine</li> <li>- Mengelola Kebutuhan Design Promosi</li> </ul>
5	<i>News Content and Public Communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Peliputan dan Keredaksionalan</li> </ul>
6	<i>Equipment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengelolaan Gudang Perlengkapan</li> </ul>
7	<i>Secretary and Archiving</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengelola Surat Menyurat</li> <li>- Mengola Kearsipan Surat Menyurat</li> <li>- Mengelola <i>Mini Library</i></li> <li>- Mengelola Data Siswa</li> </ul>
8	Supervisi Fotografer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Kebutuhan Foto</li> </ul>
9	Redaktur Pelaksana Aremagazine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Atas Peliputan dan Isi Berita</li> </ul>
10	Sirkulasi dan Distribusi Aremagazine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Atas Sirkulasi dan Distribusi Majalah Aremagazine</li> </ul>
11	Dokumentasi Video	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggungjawab Pendokumentasian Video</li> </ul>
12	<i>Input Content Website and Social Media</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Mengisi Content Informasi Ke <i>Website</i> dan <i>Social Media</i></li> </ul>
13	Manajer <i>Media Officer</i> dan Manajer <i>Operational</i> Akademi Arema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggungjawab Semua Operasional Departemen <i>Media Officer</i> dan Akademi Arema</li> </ul>

### Panpel Pertandingan

NO	POSISI	URAIAN PEKERJAAN
1	Ketua Panpel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggungjawab Atas Semua Operasional Penyelenggaraan Pertandingan</li> </ul>
2	Wakil Ketua Panpel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu Tugas Ketua Panpel Fokus Pada Pengelolaan Tiketing dan Pengamanan</li> </ul>
3	<i>Media Officer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Atas Pengelolaan Media Dalam Peliputan Pertandingan</li> </ul>
4	<i>Local General</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinator Pertandingan</li> </ul>

	<i>Coordinator (LGC)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu Tugas Pengawas Pertandingan</li> </ul>
5	<i>Security Officer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Pengendalian Keamanan Pertandingan</li> </ul>
6	Koordinator Tim Medis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggungjawab Terhadap Pelayanan dan Penyediaan Fasilitas Kesehatan Dalam Pertandingan</li> </ul>
7	Koordinator Perlengkapan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Penyediaan Perlengkapan Pertandingan</li> </ul>
8	Lo Pengawas Pertandingan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Membantu Tugas Pengawas Pertandingan Mulai Dari Penjemputan dan Sampai Kebutuhan Transportasi Sebelum, Disaat dan Sesudah Pertandingan</li> </ul>
9	LO Wasit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Membantu Tugas Pengawas Pertandingan Mulai Dari Penjemputan dan Sampai Kebutuhan Transportasi Sebelum, Disaat dan Sesudah Pertandingan</li> </ul>
10	Bendahara Panpel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Pengelolaan Keuangan Kas Kecil Panpel</li> </ul>
11	Asisten Pengawas Pertandingan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu Tugas Kesekretariatan Pengawas Pertandingan</li> </ul>
12	LO Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggungjawab Melayani Kebutuhan Tim Tamu</li> </ul>
13	Bagian Umum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggungjawab Mengurus Administrasi Perijinan Pertandingan, Stadion dan Lapangan Latihan</li> </ul>

### Team Senior

1	<i>Manajer Team</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkoordinir Seluruh Divisi Dibawahnya</li> <li>- Mengkoordinir Kebutuhan <i>Team</i></li> <li>- Memberikan Masukan dan Saran Kepada Pelatih Terkait Kinerja Pelatih dan Pemain</li> <li>- Memberikan Persetujuan Terkait Pengajuan Anggaran</li> <li>- Memberikan Evaluasi Terhadap Pelatih, Pemain dan <i>Official</i></li> <li>- Bertanggung Jawab Atas Kualitas dan Kuantitas <i>Team</i></li> </ul>
2	<i>Sekretaris Team</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu Urusan Kesekretariatan <i>Team</i></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu Tugas Dalam Mencari Akomodasi dan Transportasi <i>Team</i> Saat <i>Home</i> dan <i>Away</i></li> <li>- Membantu Membuat <i>Progress Report</i> Pemain dan Pelatih</li> </ul>
3	<i>Bendahara Team</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengajukan Permohonan Anggaran <i>Team</i> Kepada Manajemen PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia</li> <li>- Bertanggung Jawab Dalam Distribusi Keuangan</li> <li>- Memberikan Saran dan Masukan Terkait Kebutuhan <i>Team</i></li> </ul>
4	<i>Media Officer Team</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensosialisasikan Program-Program <i>Team</i> Kepada Media dan Pihak Yang Membutuhkan</li> <li>- Membantu Proses Dokumentasi <i>Team</i></li> <li>- Bertanggung Jawab Pengadaan Peralatan Dokumentasi <i>Team</i></li> <li>- Membantu Memberikan Masukan dan Saran Seputar Kinerja <i>Team</i></li> </ul>
5	<i>Dokter Team</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggungjawab Kebutuhan Medis <i>Team</i></li> </ul>
6	<i>Koordinator Messure</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Kebutuhan <i>Messure Team</i></li> </ul>
7	<i>Fisioterapis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggung Jawab Atas Kebutuhan Terapis Tim</li> </ul>
8	<i>Koordinator Kitman</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertanggungjawab Penyediaan dan Pemeliharaan Perlengkapan Tim</li> </ul>

Sumber: Data diolah peneliti

## B. Hasil Penelitian

### 1. Sistem Manajemen *Total Quality* dalam pengelolaan Arema *Football Club*

#### ***Club Malang Jawa Timur***

Manajemen yang menjadi pengelola dari Arema *Football Club* Malang Jawa Timur adalah berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT), sesuai ketentuan FIFA selaku badan sepak bola dunia dan AFC selaku badan sepak bola Asia. Perseroan Terbatas yang mengelola Arema *Football Club* Malang Jawa Timur adalah PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi

Indonesia (PT AABBI). PT AABBI selaku pengelola Arema *Football Club* Malang Jawa Timur menyusun kepengurusan yang sesuai dengan aturan Perseroan Terbatas (PT) yaitu terdapat direksi atas, kemudian terdapat General Manajer dan manajer-manajer divisi.

Sistem *Total Quality* dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur berupa penyusunan program kerja, melakukan evaluasi kerja dan terdapat standar ukur pada program kerja tersebut. Dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, standar ukurnya adalah target. Target yang terdapat pada manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur yaitu target tahunan, target enam bulanan, dan target tiga bulanan. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur yaitu mengelola sebuah klub sepak bola yang berkualitas yang mencakup pembinaan usia dini dan mampu menerapkan tantangan zaman, menciptakan pengelolaan organisasi perusahaan yang memiliki kredibilitas serta mengelola aspek bisnis yang memanfaatkan potensi Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dan sepak bola.

Bapak Sudarmaji selaku Manajer *Media Officer* yang juga merupakan informan pertama menyatakan sebagai berikut ketika peneliti menanyakan “Bagaimana Sistem *Total Quality Management* dalam Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?”:

*“susunan pengurus seperti layaknya kita mengelola sebuah corporate besar. Cuma mungkin lebih diimprovisasi dengan fokus kepada bidangnya. Jadi kita punya job description sama job spesification. Jadi kalau posisi level atas di corporate itu ada CEO. Jadi CEO*

*kebetulan pak Iwan Budianto. Kemudian dibawahnya untuk mengoperasionalkan komponen corporatenya, komponen timnya itu ada General Manajer. Dari General Manajer itu dibawahnya lagi ada beberapa manajer-manajer. Ada namanya manajer football. Manajer football itu membawahi tim senior, kemudian tim akademi Arema dan tim junior. Senior dan junior ada dibawahnya manajer football. Kemudian linier ada manajer bisnis, dibawahnya ada beberapa divisi seperti divisi store, divisi event, seperti ketua kepanpelan. Berikutnya ada divisi media officer. Divisi media officer itu membawahi beberapa hal tentang pengelolaan image media, tentang pengelolaan media sosial, website atau produk-produk jurnalistik. Kemudian ada lagi manajer legal. Kemudian diantara posisi CEO dan GM ada sekretaris umum. Jadi itu yang mungkin menjadi struktur. Nah dalam konteks struktur ini yang berbeda dengan manajemen yang lain bahwa di setiap divisi dibawah naungan GM itu terutama divisi yang bisa memiliki orientasi profit itu harus diberikan target untuk bisa berkontribusi kepada klub. Jadi misalkan kalau divisi bisnis, itu dibawahnya ada divisi merchandise, dia harus berkontribusi kepada klub, ditarget profitnya berapa. Terus event, kepanpelan juga begitu. Termasuk divisi media officer. Pemasukan dari konteks pengelolaan media sosial yang berkaitan dengan iklan, berapa. Kemudian divisi akademi Arema juga seperti itu. Juga harus berorientasi kepada profit. Jadi pengelolaannya seperti itu.”<sup>98</sup>*

Kemudian peneliti bertanya kepada bapak Tjiptadi Purnomo selaku Manajer *Official Store Arema Football Club* Malang Jawa Timur yang juga merupakan informan kedua dengan pertanyaan “Bagaimana Sistem *Total Quality Management* dalam *Arema Football Club* Malang Jawa Timur?”

Informan menyatakan:

*“kalau menurut saya biasanya ada rapat pemegang saham untuk perbaikan-perbaikan manajemen yang baru, pos-pos yang baru dirasa kurang untuk mengisi pos-pos yang kosong, ada perbaikan sistem manajerial, kemudian dari situ setelah semuanya terkumpul dengan pos-pos itu ada orang-orangnya, baru kita membentuk rencana kerja satu tahun kedepan. Jadi disitu nanti untuk perbaikan sistem qualitynya di Arema FC seperti itu”<sup>99</sup>*

---

<sup>98</sup> Wawancara bersama Bapak Sudarmaji, Manager *Media Officer Arema Football Club* Malang Jawa Timur, pada tanggal 15 Maret 2018 di Kantor *Arema Football Club* Malang Jawa Timur.

<sup>99</sup> Wawancara bersama Bapak Tjiptadi Purnomo, Manager *Official Store Arema Football Club*, pada tanggal 21 Desember 2023 di Kantor *Arema Football Club* Malang Jawa Timur.

Peneliti juga bertanya kepada informan ketiga yaitu Mbak Adelia Awanda yang menjabat sebagai Admin Keuangan *Official Store* dengan pertanyaan “Bagaimana Sistem *Total Quality Management* dalam Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?”. Informan menyatakan:

*“kalau menurut saya pasti ada, selalu ada revisi-revisi. jadi kalau ada masukan, ada saran atau dari luar ada masalah apa, itu dari sini berusaha bagaimana caranya untuk memperbaiki menjadi lebih baik.”*<sup>100</sup>

Peneliti juga bertanya kepada informan keempat yaitu Mas Aditya Zanuar Ramadhan yang menjabat sebagai Staf *Official Store* dengan pertanyaan “Bagaimana Sistem *Total Quality Management* dalam Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?”. Informan menyatakan:

*“kalau manajemen saya tidak bisa menjawab mas. Dikarenakan kalau manajemen itu orang kan disamping sini sendiri (kantor manajemen). Kalau saya bertugasnya di official store, disini. Tapi kalau untuk manajemennya sendiri itu agak sensitif mas kalau saya yang berbicara, dikarenakan saya bukan orang atasan.”*<sup>101</sup>

Peneliti juga bertanya kepada informan kelima yaitu Mas Nanang yang menjabat sebagai Koordinator Aremania wilayah Polehan, Malang Jawa Timur dengan pertanyaan “Bagaimana Sistem *Total Quality Management* dalam Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?”. Informan menyatakan:

*“kalau menurut saya sebagai korwil polehan, sementara ini untuk dalam hal manajemennya kita tidak banyak tahu ya, karena kita ini*

---

<sup>100</sup> Wawancara bersama Mbak Adelia Awanda, Admin Keuangan *Official Store* Arema *Football Club*, pada tanggal 21 Desember 2023 di *Official Store* Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

<sup>101</sup> Wawancara bersama Mas Aditya Zanuar Ramadhan, Staf *Official Store* Arema *Football Club*, pada tanggal 21 Desember 2023 di *Official Store* Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

*suporter. mungkin apa yang ada di manajemen kita tidak banyak tahu.* <sup>102</sup>

Peneliti juga bertanya kepada informan keenam yaitu Mas Zakaria Novianto alias Mas Simon selaku Aremania dengan pertanyaan Bagaimana Sistem *Total Quality Management* dalam Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?. Informan menyatakan:

*“saya rasa sementara ini kalau dari segi kemajuan dan perkembangan tim cukup lah.* <sup>103</sup>

Peneliti juga bertanya kepada informan ketujuh yaitu Mas Teddy Krisna selaku Aremania dengan pertanyaan Bagaimana Sistem *Total Quality Management* dalam Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?. Informan menyatakan:

*“kalau menurut saya, untuk total quality manajemen, sebetulnya indikator klub sepak bola yang sukses itu kan sudah banyak, gitu. Tapi kalau menurut saya, indikator yang paling penting kalau dengan kondisi yang seperti ini di Malang itu adalah yang pertama gaji tidak pernah nunggak. Itu yang pertama. Untuk pemain ya. Itu sih indikator pertama. Terus yang kedua, masalah ticketing itu jelas. Artinya, untuk kapasitas stadion berapa, cetak tiket berapa.* <sup>104</sup>

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan terkait dengan sistem *Total Quality* dalam Arema *Football Club* Malang Jawa Timur peneliti menyimpulkan bahwa manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur memiliki sistem *Total Quality* yang tolak ukurnya adalah target. Target-target tersebut diberikan kepada setiap divisi yang berada dalam

---

<sup>102</sup> Wawancara bersama Mas Nanang, Koordinator Aremania (suporter Arema *Football Club*) wilayah Polehan, Malang, pada tanggal 24 Desember 2023 di Balai Desa Junrejo, Kota Batu, Jawa Timur.

<sup>103</sup> Wawancara bersama Mas Zakaria Novianto alias Simon, Aremania, pada tanggal 24 Desember 2023 di Balai Desa Junrejo, Kota Batu, Jawa Timur.

<sup>104</sup> Wawancara bersama Mas Teddy Krisna, Aremania, pada tanggal 24 Desember 2023 di Balai Desa Junrejo, Kota Batu, Jawa Timur.

manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur. Selain itu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur juga melakukan perbaikan-perbaikan dalam sistem manajemen serta Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur itu sendiri.

Target yang menjadi tolak ukur dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur juga mengalami evaluasi secara berkala, sesuai dengan ukuran waktu dari target tersebut. Terdapat target tiga bulanan, target enam bulanan dan target tahunan yang masing-masing akan dievaluasi dan dilaporkan kepada direksi. Evaluasi yang dilakukan manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur mencakup evaluasi dari sisi kinerja dan dari sisi target itu sendiri.

## **2. Implementasi *Total Quality Management* untuk Meningkatkan Mutu Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur**

Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* adalah dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada setiap divisi yang ada dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur itu sendiri. Pengimplementasian *Total Quality Management* dalam Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sejalan dengan visi dan misi manajemen yang tujuannya untuk meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaan klub sepak bola. Selain itu, manajemen Arema *Football Club* memiliki misi

untuk meningkatkan prestasi klub sepak bola itu sendiri serta menciptakan pengelolaan organisasi perusahaan yang kredibel serta berkualitas.

Hal ini sesuai dengan pernyataan bapak Sudarmaji selaku Manajer *Media Officer* ketika peneliti bertanya “Apa Visi dan Misi Manajemen Arema Football Club Malang Jawa Timur?”

*“visinya adalah kita berharap dapat mengelola sebuah klub sepak bola yang berkualitas termasuk mengelola aspek sporting, pembinaan usia dini yang berkualitas dengan manajemen yang mampu menerapkan tantangan zaman. Artinya apa, ini tantangan teknologi juga cukup luar biasa. Kemudian misinya sekali lagi kita ingin meraih sebuah prestasi tertinggi di Arema. Jadi harapannya dalam setiap kompetisi kita bisa dalam posisi juara, kemudian yang kedua kita bisa melahirkan pemain-pemain muda, kader-kader muda. Misi yang lain adalah kita ingin menciptakan sebuah pengelolaan organisasi perusahaan yang sangat kredibel, sangat berkualitas. Kemudian yang keempat kita ingin mengelola bisnis aspek bisnis yang memanfaatkan potensi Arema dan sepak bola.”<sup>105</sup>*

Selain itu, dalam implementasi *Total Quality Management* pada manajemen Arema Football Club Malang Jawa Timur, Bapak Sudarmaji selaku Manajer *Media Officer* yang juga merupakan informan pertama menyatakan sebagai berikut ketika peneliti menanyakan “Bagaimana implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema Football Club Malang Jawa Timur?”:

*“jadi dari sisi SDM kita federasi dalam hal ini PSSI maupun pihak operator sebelum kompetisi digelar itu melakukan workshop-workshop. Jadi workshop itu yang digelar adalah misalkan setiap divisi. Setiap divisi ada. Termasuk wokshop finansial. Jadi workshop finansial itu dilakukan, oh iya saya tadi lupa menyampaikan bahwa dalam tuntutan aspek finansial itu diwajibkan semua klub harus dilakukan audit, audit eksternal. Jadi kita sudah tiga kali melakukan audit eksternal untuk mendapatkan kelayakan club licensing itu dari AFC. Jadi audit itu sangat dibutuhkan karena itu ketika penilaian*

---

<sup>105</sup> Wawancara bersama Bapak Sudarmaji, Manager *Media Officer* Arema Football Club Malang Jawa Timur, pada tanggal 07 Maret 2018 di Kantor Arema Football Club Malang Jawa Timur.

*audit itu dibutuhkan tentunya di Arema sendiri harus melakukan inisiatif dan inovasi dalam hal pencatatan aspek finansial itu. karena itu dari sisi SDMnya juga ada workshop finansial. Ada namanya financial fairplay misalkan. Ada yang namanya technic financial budgeting camp, ada namanya aspek financial budgeting salary. Itu dipahamkan kepada divisi finansial yang dimiliki oleh Arema. Bagaimana sih mencatat sebuah cost dalam sepak bola, bagaimana mencatat sebuah pendapatan dalam sepak bola. Itu memang diberikan workshop setahun sekali yang dilakukan oleh federasi.*<sup>106</sup>

Kemudian peneliti bertanya kepada bapak Tjiptadi Purnomo selaku Manajer *Official Store Arema Football Club* Malang Jawa Timur yang juga merupakan informan kedua dengan pertanyaan “Bagaimana Implementasi *Total Quality Management* untuk Meningkatkan Mutu Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?”. Informan menyatakan:

*“kita sering ikut workshop ya, workshop yang diadakan oleh PSSI maupun LIB sebagai operator liga di Indonesia. Kita sering ikut workshop kemudian mengupgrade diri kita sendiri lah. Terus kita kerjasama dengan tim luar negeri atau gimana tentang gimana cara meningkatkan untuk sepak bola industri di Indonesia”*<sup>107</sup>

Informan kedua juga menyatakan sebagai berikut ketika peneliti menanyakan “Apakah penerapan dari *workshop-workshop* tersebut bisa meningkatkan mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?”:

*“Pasti. Karena tujuannya kita sama. Tujuannya PT Liga dan klub itu sama. Jadi mereka ingin menunjukkan bahwa sekarang ini sepak bola bukan sekedar olahraga. Jadi sebuah industri yang besar yang bisa kita kelola secara profesional. Jadi kita mengambil keuntungan dari situ. Jadi setiap tahun kita pasti mengevaluasi diri. Apa yang kurang, apa yang lebih, apa yang kita butuhkan. Jadi itu tujuan kita sama, untuk mengembangkan industri. Apalagi di Indonesia ini sepak bola*

---

<sup>106</sup> Wawancara bersama Bapak Sudarmaji, Manager *Media Officer Arema Football Club* Malang Jawa Timur, pada tanggal 07 Maret 2018 di Kantor Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

<sup>107</sup> Wawancara bersama Bapak Tjiptadi Purnomo, Manager *Official Store Arema Football Club*, pada tanggal 21 Desember 2023 di Kantor Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

*bukan sekedar olahraga, tapi sebuah olahraga dan industri yang sangat dicintai oleh seluruh masyarakat Indonesia”<sup>108</sup>*

Peneliti juga bertanya kepada informan ketiga yaitu Mbak Adelia Awanda yang menjabat sebagai Admin Keuangan *Official Store Arema Football Club* Malang Jawa Timur dengan pertanyaan “Bagaimana implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?.” Informan menyatakan:

*“kalau perbaikan, saya sendiri kan sekarang jadi admin keuangan. Sebelumnya saya di kasir. Itu ada perbaikannya lumayan besar sih, untuk store ya, saya kan megang store, jadi tahunya di store saja. Yang awalnya keuangannya belum tertata rapi ada banyak selisih dari stock opnamnya sekarang sudah alhamdulillah sudah tertata, stock opname juga sudah jalan, sudah sesuai sama perhitungan keuangan sama barangnya itu.”<sup>109</sup>*

Informan ketiga juga menyatakan sebagai berikut ketika peneliti menanyakan “Apakah anda mengikuti *workshop* atau pelatihan untuk perbaikan-perbaikan dalam manajemen? Atau memang punya sistem tersendiri? Atau adakah sistem pemberian dari manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?”:

*“kalau dulu itu ada manggil orang luar buat ngajarin saya caracaranya. Terus berhubung saya sudah bisa jadinya udah nggak kepakai lagi orangnya. Jadi ya dari itungannya apa ya, itu ya, kayak workshop ya, pelatihan. Tutor lah istilahnya”<sup>110</sup>*

Peneliti juga bertanya kepada informan keempat yaitu Mas Aditya Zanuar Ramadhan yang menjabat sebagai Staf *Official Store* dengan

---

<sup>108</sup> Wawancara bersama Bapak Tjiptadi Purnomo, Manager *Official Store Arema Football Club*, pada tanggal 10 November 2018 di Kantor Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

<sup>109</sup> Wawancara bersama Mbak Adelia Awanda, Admin Keuangan *Official Store Arema Football Club*, pada tanggal 21 Desember 2023 di *Official Store Arema Football Club* Malang Jawa Timur.

<sup>110</sup> Wawancara bersama Mbak Adelia Awanda, Admin Keuangan *Official Store Arema Football Club*, pada tanggal 21 Desember 2023 di *Official Store Arema Football Club* Malang Jawa Timur.

pertanyaan “Bagaimana implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?.” Informan menyatakan:

*“Kalau untuk perbaikan terus menerus mungkin dari segi kualitas, terus dari segi penjualannya juga, entah itu dari sosial media atau pemasarannya itu tadi. Diperbaiki dari segi kayak contohnya itu kayak upload barangnya, kontennya ditambah lagi, terus diperbanyak stoknya juga di bagian jersey. Jadi kan kalau bisa di official store sendiri ini diperbanyak untuk jerseynya juga. Soalnya kalau orang kesini itu lebih memprioritaskan mencari jersey juga. Disisi lain jersey itu kayak ya karakternya tim itu sendiri. Jadi itu yang bisa diangkat dari official store itu sendiri..”*<sup>111</sup>

Peneliti juga bertanya kepada informan kelima yaitu Mas Nanang yang menjabat sebagai Koordinator Aremania wilayah Polehan, Malang Jawa Timur dengan pertanyaan “Bagaimana implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?.” Informan menyatakan:

*“kalau perbaikan manajemen ya mohon maaf, karena saya ini suporter, bukan yang ahli dalam manajemen tim.”*<sup>112</sup>

Peneliti juga bertanya kepada informan keenam yaitu Mas Zakaria Novianto alias Simon selaku Aremania dengan pertanyaan “Bagaimana implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?.” Informan menyatakan:

*“kalau secara peningkatan implementasi, secara total qualitynya sih sudah lumayan bagus, dengan cara untuk mengembangkan dari segi*

---

<sup>111</sup> Wawancara bersama Mas Aditya Zanuar Ramadhan, Staf *Official Store* Arema *Football Club*, pada tanggal 21 Desember 2023 di *Official Store* Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

<sup>112</sup> Wawancara bersama Mas Nanang, Koordinator Aremania (suporter Arema *Football Club*) wilayah Polehan, Malang, pada tanggal 24 Desember 2023 di Balai Desa Junrejo, Kota Batu, Jawa Timur.

*bisnis pun juga sudah, dari segi teknik didalam tim dengan cara mengambil pemain-pemain yang mumpuni pun juga sudah bagus.*”<sup>113</sup>

Peneliti juga bertanya kepada informan ketujuh yaitu Mas Teddy Krisna selaku Aremania dengan pertanyaan “Bagaimana implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur?.” Informan menyatakan:

*“... untuk melakukan sebuah kontrol atau bentuk kontrol terhadap manajemen arema, harusnya itu masukannya bukan boikot, kalau di Malang. Harus langsung ketika kita menemui manajemen.”*<sup>114</sup>

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan terkait dengan implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur peneliti menyimpulkan bahwa manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* untuk peningkatan mutu manajemen adalah dengan melakukan perbaikan-perbaikan dalam susunan manajerial, juga mengikut sertakan para staf yang ada dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dalam pelatihan maupun *workshop* yang diadakan oleh PSSI selaku federasi sepak bola Indonesia maupun pengelola liga yaitu PT LIB (Liga Indonesia Baru). Selain itu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur memberikan pelatihan-pelatihan secara mandiri terhadap para staf dengan cara mendatangkan tutor-tutor yang ahli dalam bidang-bidang yang ada dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

---

<sup>113</sup> Wawancara bersama Mas Zakaria Novianto alias Simon, Aremania, pada tanggal 24 Desember 2023 di Balai Desa Junrejo, Kota Batu, Jawa Timur.

<sup>114</sup> Wawancara bersama Mas Teddy Krisna, Aremania, pada tanggal 24 Desember 2023 di Balai Desa Junrejo, Kota Batu, Jawa Timur.

Perbaikan yang dilakukan oleh manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur terhadap juga mencakup studi banding terhadap klub sepak bola di luar negeri. Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur bekerja sama dengan klub J1 League (Divisi Satu Liga Jepang) yaitu Kawasaki Frontale FC. Studi banding ini mencakup hal-hal seperti peningkatan klub sebagai sarana bisnis, perekrutan pemain, peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) maupun peningkatan terkait merchandise resmi dari Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

### **3. Implikasi Usaha Peningkatan Mutu Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sebagai Sebuah Wirausaha**

Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sejak didirikan pada tanggal 11 Agustus 1987 hingga sekarang telah mengalami banyak perkembangan yang signifikan, dimulai dari bentuk manajemen yang menjadi pengelola Arema *Football Club* Malang Jawa Timur yang pada awalnya berbentuk yayasan yaitu Yayasan Arema, berubah menjadi badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Perubahan bentuk manajemen ini mengikuti aturan dari Federasi sepak bola asia yaitu AFC serta federasi sepak bola Indonesia yaitu PSSI. Selain itu dalam segi pendanaan yang pada awalnya didanai secara mandiri dengan cara mencari sponsor dan pembiayaan oleh pribadi, berubah kepada orientasi profit. Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur menetapkan target-target yang berorientasi pada profit pada masing-masing divisi yang mana target tersebut akan dievaluasi secara berkala.

Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur juga menjadikan *club licensing* yaitu penilaian dari federasi sepak bola asia (AFC) sebagai tolak ukur dari mutu manajemen dalam administrasi pengelolaan klub Arema *Football Club* Malang Jawa Timur. Beberapa aspek dalam club licensing seperti aspek olahraga, aspek legal, aspek infrastruktur, aspek sumber daya manusia (SDM) dan administrasi serta aspek finansial dapat menjadi acuan terhadap mutu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dalam mengelola klub.

Bapak Sudarmaji selaku Manajer *Media Officer* yang juga merupakan informan pertama menyatakan sebagai berikut ketika peneliti menanyakan “Bagaimanakah implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sebagai sebuah kewirausahaan?”:

*“dalam perkembangannya ada dua hal, secara organisatoris mungkin mengalami banyak perubahan. Jadi kalau dulu sepak bola Arema FC bernaung dibawah yayasan. Tapi sejak tahun 2008 karena ada ketentuan dari FIFA maupun AFC bahwa sepak bola profesional harus dikelola oleh badan hukum perseroan terbatas, akhirnya kita harus merubah itu. dengan perubahan itu akhirnya dalam struktur organisasi itu bahwa organisasi yang dikembangkan untuk mengelola klub sepak bola itu sudah tidak sekedar berorientasi pada pembinaan saja, tapi sudah harus berorientasi pada **profit oriented**. Ketika sudah berorientasi kepada profit oriented, akhirnya terjadi banyak perubahan di manajerialnya. Karena itu manajer harus sudah menyusun program kerja, harus melakukan evaluasi kerja termasuk dipatok dengan target. Jadi target tahunan, target 6 bulanan, target 3 bulanan itu harus tersusun. Jadi itu yang merubah resolusinya Arema FC dalam konteks pengelolaannya maupun pengorganisasianya.”<sup>115</sup>*

Informan pertama juga menyatakan:

---

<sup>115</sup> Wawancara bersama Bapak Sudarmaji, Manager *Media Officer* Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, pada tanggal 15 Maret 2018 di Kantor Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

“industri sepak bola kita sekarang sedang berproses untuk berkembang. Kan gitu. Artinya sudah mulai meninggalkan bahwa sepak bola itu bukan sekedar kita mengelola sebuah sepak bola, mengelola tim saja, tapi sudah mengelola aktifitasnya, mengelola industrinya. Kalau kita bicara konteks mengelola industrinya, berarti kita mengelola banyak komponen diluar tim. Artinya kita mengelola dalam konteks image, bagaimana kita mengelola sumber pendanaan diluar ticketing, misalkan mengelola merchandise yang baik, bagaimana mengelola jaringan yang baik, bagaimana mengelola sponsor yang baik, bagaimana mengelola infrastruktur yang baik. Kemudian bagaimana kita harus pandai merencanakan sebuah bisnis sepak bola ini dengan baik. Kemudian bagaimana kita merancang anggaran belanja dan pendapatan. Belanja pemain, biaya pemain dan gaji, kemudian sumber pendanaannya seperti apa. Itu harus diatur memang dengan baik. Kami berpikir bahwa klub-klub yang benar-benar profesional yang bisa mengelola itu dengan baik. Karena itu ini harus disiapkan bahwa sekali lagi mengelola sepak bola itu tidak hanya sekedar mengelola 24 pemain misalkan, tapi sudah mengelola unsur bisnisnya untuk menghidupi sepak bola itu sendiri. Jadi unsur sepak bola juga dalam konteks pengelolaannya ya juga harus ada orang-orang yang mumpuni untuk mengelola itu. jadi ada manajer, misalkan ada manajer SDMnya sendiri, manajer keuangannya sendiri, kemudian manajer akademinya sendiri yang mengelola pembinaan usia dini. Jadi semua sudah harus diatur dan dikelola oleh orang-orang yang memang mumpuni di bidangnya.”<sup>116</sup>

Kemudian peneliti bertanya kepada bapak Tjiptadi Purnomo selaku Manajer *Official Store Arema Football Club* Malang Jawa Timur yang juga merupakan informan kedua dengan pertanyaan “Bagaimanakah implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan *Arema Football Club* Malang Jawa Timur sebagai sebuah kewirausahaan?”. Informan menyatakan:

“jadi setelah kita workshop, itu apa yang kita dapatkan dari workshop maupun studi banding dengan tim-tim luar negeri itu kita implikasikan di lingkungan kita. Kayak peningkatan klub ini sebagai sarana bisnis, terus perekrutan pemain, terus peningkatan sumber

---

<sup>116</sup> Wawancara bersama Bapak Sudarmaji, Manajer *Media Officer Arema Football Club* Malang Jawa Timur, pada tanggal 10 November 2018 di Kantor *Arema Football Club* Malang Jawa Timur.

*daya manusia maupun peningkatan tentang merchandise-merchandise resmi Arema.* <sup>”117</sup>

Selain itu peneliti bertanya kepada informan kedua dengan pertanyaan “Bagaimana pendapat anda tentang Arema *Football Club* sebagai sebuah wirausaha?”. Informan menjawab:

*“pendapat saya Arema FC sebagai wirausaha, menurut saya sih ini suatu bisnis yang sangat besar. Kita tahu sendiri bahwa Arema ini di Malang, bagi orang Malang adalah agama kedua. Ya istilahnya dalam tanda kutip adalah agama kedua. Paling tidak disini ada sesuatu yang sangat menjanjikan baik itu segi pendapatan, segi kebahagiaan, kebanggaan, semuanya ada disini. Jadi bagaimana kita mengolahnya dengan baik, untuk mendapatkan suatu profit yang bisa mensejahterakan semua stakeholder-stakeholder yang bisa masuk di Arema, contohnya Aremania. Dengan adanya Arema dia bisa jualan seperti Fans Shop misalnya dia punya T-Shirt sendiri atau gimana, produk-produk mereka, membantu perekonomian orang Malang dan menimbulkan rasa kebanggaan juga. Misalnya beli produk dari Arema atau produk dari tempat lainnya yang berhubungan dengan Arema mereka memiliki rasa bangga.”<sup>118</sup>*

Peneliti juga bertanya kepada informan ketiga yaitu Mbak Adelia Awanda yang menjabat sebagai Admin Keuangan *Official Store* dengan pertanyaan “Bagaimanakah implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sebagai sebuah kewirausahaan?”. Informan menyatakan:

*“kalau pengaruhnya, ada. Jadi yang sebelumnya store sepi, itu jadi rame. Jadi banyak yang tertarik gara-gara desainnya mungkin udah berubah lebih bagus, lebih bagus waktu promonya, atau program-program yang diadakan di store juga lebih banyak daripada sebelumnya yang biasa-biasa aja. Itu lebih menarik ke peminat pengunjung.”<sup>119</sup>*

---

<sup>117</sup> Wawancara bersama Bapak Tjiptadi Purnomo, Manager *Official Store* Arema *Football Club*, pada tanggal 21 Desember 2023 di Kantor Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

<sup>118</sup> Wawancara bersama Bapak Tjiptadi Purnomo, Manager *Official Store* Arema *Football Club*, pada tanggal 21 Desember 2023 di Kantor Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

<sup>119</sup> Wawancara bersama Mbak Adelia Awanda, Admin Keuangan *Official Store* Arema *Football Club*, pada tanggal 21 Desember 2023 di *Official Store* Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

Peneliti juga bertanya kepada informan keempat yaitu Mas Aditya Zanuar Ramadhan yang menjabat sebagai Staf *Official Store* dengan pertanyaan “Bagaimanakah implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sebagai sebuah kewirausahaan?”. Informan menyatakan:

*“Kalau disini fokusnya kan ke store mas ya, itu ke baju, jaket, terus merchandise, gitu itu. terus dari awal buka sampai sekarang itu banyak perkembangan sama banyak barang baru lagi sama desainnya juga lebih mantap lagi”*<sup>120</sup>

Peneliti juga bertanya kepada informan kelima yaitu Mas Nanang yang menjabat sebagai Koordinator Aremania wilayah Polehan, Malang Jawa Timur dengan pertanyaan “Bagaimanakah implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sebagai sebuah kewirausahaan?”. Informan menyatakan:

*“saya kira kalau perbedaan manajemen dari PS Arema yang dulu dengan sekarang, beda. Bedanya apa? Kalau dulu PS Arema era Galatama, orang gila yang berani memegang klub Galatama seperti, bukan Arema saja. Arema, Niac Mitra (surabaya) yang dikelola oleh awen as waktu itu, dan semua dari era Galatama itu karena pribadi, uang pribadi. Nah era sekarang ini seharusnya manajemen lebih profesional. Karena sepak bola era sekarang ini sudah era bisnis. Jadi, siapapun yang megang Arema seperti kemarin juragan 99 atau sekarang, saya yakin beliau-beliau itu komitmen. Punya komitmen dan konsekuensi untuk membawa PS Arema atau Arema yang lebih baik demi lima huruf, A R E M A ini.”*<sup>121</sup>

Peneliti juga bertanya kepada informan keenam yaitu Mas Zakaria Novianto alias Simon selaku Aremania dengan pertanyaan “Bagaimanakah

---

<sup>120</sup> Wawancara bersama Mas Aditya Zanuar Ramadhan, Staf *Official Store* Arema *Football Club*, pada tanggal 30 September 2019 di *Official Store* Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

<sup>121</sup> Wawancara bersama Mas Nanang, Koordinator Aremania (suporter Arema *Football Club*) wilayah Polehan, Malang, pada tanggal 24 Desember 2023 di Balai Desa Junrejo, Kota Batu, Jawa Timur.

implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sebagai sebuah kewirausahaan?".

Informan menyatakan:

*"kalau permasalahan yang itu sudah cukup bagus sih. tentang kewirausahaan itu sangat-sangat bagus. Jadi membawa dampak yang sangat bagus dari segi UMKM aremania yang berkesinambungan ke tim pun sangat-sangat bagus sekali. Karena merchandise brand-brand lokal yang membawa nama arema atau aremania ini omset dan penjualan dari teman-teman sangat bagus. Saya lihat juga di store resmi di Arema FC store pun juga sangat-sangat bagus."*<sup>122</sup>

Peneliti juga bertanya kepada informan ketujuh yaitu Mas Teddy Krisna selaku Aremania dengan pertanyaan "Bagaimanakah implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sebagai sebuah kewirausahaan?". Informan menyatakan:

*"Ketika manajemen bagus dalam mengelola tim, gajinya nggak ada yang nunggak dan lain sebagainya, kita, suporter, berusaha meyakinkan ke teman-teman suporter lain bisa menerima kekalahan dengan besar hati. Itu aja sebetulnya. Itu nanti bisa ada garis lurus disitu, bisa sinkron. Klub sudah bermain dengan benar, sudah mati-matian tapi memang hasilnya kalah, ya ndak apa-apa. Suporter bisa berbesar hati. Asal itu bukan sebuah pengaturan skor. Bisa dilihat dari situ. Nah suporter bisa menilai dari situ. Itu kalau usahanya suporter seperti apa, ya, manajemen silahkan kalau memang kita protes, manajemen melakukan perubahan, ya perubahan itu nggak pasti instan. Pasti ada waktu. Nah, suporter selama manajemen melakukan perubahan, perbaikan, ya kita berusaha untuk mendinginkan suasana suporter bagaimana mencetak mereka menjadi suporter yang berbesar hati ketika tim itu kalah. Itu sebetulnya."*<sup>123</sup>

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan terkait dengan implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema

---

<sup>122</sup> Wawancara bersama Mas Zakaria Novianto alias Simon, Aremania (suporter Arema *Football Club*), pada tanggal 24 Desember 2023 di Balai Desa Junrejo, Kota Batu, Jawa Timur.

<sup>123</sup> Wawancara bersama Mas Teddy Krisna, Aremania, pada tanggal 24 Desember 2023 di Balai Desa Junrejo, Kota Batu, Jawa Timur.

*Football Club* Malang Jawa Timur sebagai sebuah kewirausahaan nampak pada sisi perubahan bentuk manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur itu sendiri, yang mulanya berbentuk yayasan berubah menjadi berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Kemudian dari sisi pendanaan yang awalnya dari dana pribadi berubah menjadi berorientasi pada profit, dimana profit ini dimasukkan dalam target pada masing-masing divisi yang ada dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

Selain itu wirausaha yang dilakukan manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur yang dikelola oleh divisi bisnis yang mana salah satunya adalah dengan adanya *official store* resmi Arema *Football Club* Malang Jawa Timur. Pengelolaan *official store* dilakukan dengan penetapan target-target, serta adanya evaluasi pada target-target tersebut. Selain itu, wirausaha yang dilakukan oleh manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur juga dapat meningkatkan perekonomian masyarakat utamanya Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang membawa nama Arema *Football Club* Malang Jawa Timur itu sendiri maupun membawa nama Aremania.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Manajemen *Total Quality Arema Football Club Malang Jawa Timur***

Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Pembentukan Perseroan Terbatas sebagai pengelola Arema *Football Club* Malang Jawa Timur merupakan ketentuan dari PSSI selaku federasi sepak bola Indonesia yang diinstruksikan kepada PT Liga Indonesia Baru selaku operator liga. Selain itu ketentuan pengelola klub sepak bola harus berbadan hukum juga merupakan aturan dari FIFA selaku federasi sepak bola dunia serta AFC selaku federasi sepak bola asia. Hal ini menyebabkan sistem pengelolaan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur yang pada awalnya berada di bawah naungan Yayasan Arema harus berubah menjadi badan hukum perseroan terbatas, maka dibentuklah PT Arema Indonesia yang kemudian digantikan oleh PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia.

Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur mengalami perubahan dengan adanya susunan kepengurusan seperti direksi atas, *General Manager* hingga manajer-manajer divisi. Selain itu, adanya *job description* dan *job specification* serta pembentukan program kerja merupakan konsekuensi atas perubahan manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dari berbentuk yayasan menjadi berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas.

Pendanaan dalam Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur juga mengalami perubahan yang signifikan dimana yang awalnya

didanai secara mandiri berubah menjadi berorientasi pada profit atau keuntungan. Hal ini diwujudkan salah satunya dengan adanya program kerja pada masing-masing divisi dan program kerja tersebut diberikan target-target sebagai tolak ukur pencapaian serta diadakannya evaluasi pada target-target tersebut secara berkala sesuai jangka waktu target tersebut.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) dilakukan oleh Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur dengan berbagai macam cara seperti mengirim delegasi untuk mengikuti pelatihan dan *workshop* yang diadakan oleh federasi. Kemudian studi banding kepada klub sepak bola profesional di luar negeri dilakukan oleh Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur untuk kemudian hasil dari studi banding tersebut diterapkan di manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur itu sendiri.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Tjiptono dan Diana yang memaknai *Total Quality Management* sebagai “suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”. Selain itu, hal tersebut juga sesuai dengan *Total Quality Management* menurut ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) yaitu “seluruh aktivitas dan fungsi manajemen yang secara keseluruhan menentukan kebijakan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab dan mengimplementasikan melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*Quality Planning*), pengendalian kualitas (*Quality Control*), jaminan kualitas (*Quality Assurance*) dan peningkatan kualitas (*Quality Improvement*)”

Dalam Islam, manajemen yang baik adalah manajemen yang tidak menyalahi apa yang tertulis dalam al-Qur'an. Surat al-Zalzalah ayat 7 dan ayat 8 mengisyaratkan bahwa barang siapa yang mengerjakan kebaikan sedikit apapun akan menuai kebaikan tersebut, serta barang siapa yang melakukan keburukan sedikit apapun, maka ia akan menerima balasannya pula.

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ حَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (8)

Artinya: “barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrah pun, niscaya ia akan melihat (balasan)nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarrah pun niscaya ia akan melihat (balasan)nya pula”(Q.S al-Zalzalah: 7-8)

Selain itu, manajemen yang baik adalah manajemen yang berpegangan kepada al-Quran yang mana al-Quran merupakan petunjuk hidup bagi manusia.

إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلّٰتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا كَبِيرًا (9)

Artinya: “sungguh, al-Quran ini memberi petunjuk ke (jalan) yang paling lurus dan memberi kabar gembira kepada orang mukmin yang mengerjakan kebajikan bahwa mereka akan mendapat pahala yang besar.”(Q.S al-Israa: 9)

يَا أَيُّهَا النَّاسُ قَدْ جَاءَكُمْ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّكُمْ وَشَفَاءٌ لِمَاٰ فِي الصُّدُورِ وَهُدًىٰ وَرَحْمَةٌ لِلْمُؤْمِنِينَ (57)

Artinya: “wahai manusia, sungguh telah datang kepadamu pelajaran (al-Quran) dari tuhanmu, penyembuh bagi sesuatu (penyakit) yang terdapat dalam dada, dan petunjuk serta rahmat bagi orang-orang mukmin”(Q.S Yunus: 57)

وَحَدَّثَنِي عَنْ مَالِكٍ أَنَّهُ بَلَغَهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ تَرَكْتُ فِيمُّكُمْ أَمْرِيْنِ لَنْ تَضِلُّوا مَا تَمَسَّكُمْ بِهِمَا كِتَابَ اللَّهِ وَسُنْنَةَ نَبِيِّهِ (رواه مالك)

Artinya: “telah menceritakan kepadaku dari Malik telah sampai kepadanya bahwa Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam bersabda: “Telah aku tinggalkan untuk kalian, dua perkara yang kalian tidak akan sesat selama kalian berpegang teguh dengan keduanya; Kitabullah dan Sunnah Nabi-Nya” (HR. Malik)

Manajemen Arema *Football Club* telah mengusahakan yang terbaik dengan mengatur, menentukan target yang memiliki tolok ukur dan patokan yang jelas, serta membangun koordinasi yang baik dimana tujuannya adalah untuk masa depan yang lebih baik sesuai visi dan misi yang dimiliki oleh manajemen Arema *Football Club*.

Adanya struktur kepengurusan dari manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur juga merupakan implementasi dari al-Qur'an Surat al-An'aam ayat 165. Telah menjadi *Sunnatullah* bahwa dalam setiap golongan masyarakat terdapat individu yang memiliki kelebihan baik itu intelektual maupun emosional. Ayat tersebut adalah sebagai berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوْكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبِّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ (165)

Artinya: “dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”(Q.S al-An'aam: 165)

Ayat tersebut menggambarkan bahwa dalam struktur kepengurusan suatu organisasi terdapat jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan lain yang berada dibawahnya. Namun struktur tersebut merupakan satu kesatuan untuk

mewujudkan hal-hal yang menjadi kesepakatan serta menjadi tujuan bersama. Kemudian individu yang menduduki posisi dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur tentunya telah seuai bidangnya masing-masing.

Rasulullah SAW bersabda terkait hal ini:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ بَيْنَمَا النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي مَجْلِسٍ يُحَدِّثُ الْقَوْمَ جَاءَهُ أَعْرَابِيٌّ فَقَالَ مَتَى السَّاعَةُ فَمَضَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُحَدِّثُ فَقَالَ بَعْضُ الْقَوْمِ سَمِعَ مَا قَالَ فَكَرِهَ مَا قَالَ وَقَالَ بَعْضُهُمْ بَلْ لَمْ يَسْمَعْ حَتَّى إِذَا قَضَى حَدِيثَهُ قَالَ أَيْنَ - أُرَاهُ - السَّائِلُ ، عَنِ السَّاعَةِ قَالَ هَا أَنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ فَإِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا قَالَ إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ . (رواه البخاري)

Artinya: “Dari Abu Hurairah berkata, ketika Rasulullah sedang memberikan pengajian dalam suatu majlis, datanglah seorang pedalaman seraya bertanya “Kapan hari kiamat?” akan tetapi Rasulullah tetap melanjutkan pengajiannya, sebagian hadirin berkata bahwa Rasulullah mendengar pertanyaannya akan tetapi tidak suka. Sebagian yang lain berkata bahwa Rasulullah tidak mendengarnya. Setelah Rasulullah selesai pengajian, beliau bertanya “Manakah orang yang bertanya tentang hari kiamat?” Saya wahai Rasulullah, lalu beliau menjawab “Jika amanah sudah disia-siakan, maka tunggulah hari kiamat”, orang tersebut bertanya lagi “Bagaimana menyia-nyiakan amanah” Rasulullah menjawab “Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah Kiamat.” (HR. Bukhari)

## B. Implementasi *Total Quality Management* untuk Meningkatkan Mutu Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

Pengimplementasian *Total Quality Management* untuk peningkatan mutu manajemen dalam Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur adalah dengan melakukan perbaikan-perbaikan dalam susunan manajerial, juga mengikuti sertakan para staf yang ada dalam manajemen Arema *Football Club*

Malang Jawa Timur dalam pelatihan maupun *workshop* yang diadakan oleh PSSI selaku federasi sepak bola Indonesia maupun pengelola liga yaitu PT LIB (Liga Indonesia Baru). Selain itu manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur memberikan pelatihan-pelatihan secara mandiri terhadap para staf dengan cara mendatangkan tutor-tutor yang ahli dalam bidang-bidang yang ada dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

Perbaikan yang dilakukan oleh manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur terhadap juga mencakup studi banding terhadap klub sepak bola di luar negeri. Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur bekerja sama dengan klub J1 League (Divisi Satu Liga Jepang) yaitu Kawasaki Frontale FC. Studi banding ini mencakup hal-hal seperti peningkatan klub sebagai sarana bisnis, perekrutan pemain, peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) maupun peningkatan terkait merchandise resmi dari Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

Hal tersebut sesuai dengan karakteristik dari *Total Quality Management* yang dikemukakan oleh Joseph M. Juran yaitu adanya pelatihan yang dilaksanakan pada semua tingkat. Selain itu, Tjiptono dan Diana mengatakan bahwa karakteristik dari *Total Quality Management* adalah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, yaitu prinsip dimana belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal usia, serta terdapat keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Allah SWT berfirman dalam al-Quran yaitu:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ حَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَ لَهُ وَمَا هُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالِ (11)

Artinya: “Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”(Q.S ar-Ra’d: 11)

Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ بَيْنَمَا النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي مَجْلِسٍ يُحَدِّثُ الْقَوْمَ جَاءَهُ أَعْرَابِيٌّ فَقَالَ مَتَى السَّاعَةِ فَمَضَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُحَدِّثُ فَقَالَ بَعْضُ الْقَوْمِ سَمِعَ مَا قَالَ فَكَرِهَ مَا قَالَ وَقَالَ بَعْضُهُمْ بَلْ لَمْ يَسْمَعْ حَتَّىٰ إِذَا قَضَى حَدِيثَهُ قَالَ أَيْنَ – أُرَاهُ – السَّائِلُ ، عَنِ السَّاعَةِ قَالَ هَا أَنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ فَإِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا قَالَ إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ . (رواه البخاري)

Artinya: “Dari Abu Hurairah berkata, ketika Rasulullah sedang memberikan pengajian dalam suatu majlis, datanglah seorang pedalaman seraya bertanya “Kapan hari kiamat?” akan tetapi Rasulullah tetap melanjutkan pengajiannya, sebagian hadirin berkata bahwa Rasulullah mendengar pertanyaannya akan tetapi tidak suka. Sebagian yang lain berkata bahwa Rasulullah tidak mendengarnya. Setelah Rasulullah selesai pengajian, beliau bertanya “Mana orang yang bertanya tentang hari kiamat?” Saya wahai Rasulullah, lalu beliau menjawab “Jika amanah sudah disia-siakan, maka tunggulah hari kiamat”, orang tersebut bertanya lagi “Bagaimana menyia-nyikan amanah” Rasulullah menjawab “Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah Kiamat.” (HR. Bukhari)

Dalam hadits lain beliau Rasulullah SAW bersabda:

عن عائشة : أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلْتُمْ أَحَدَكُمْ عَمَلاً أَنْ يَتَقَبَّلَهُ (رواه الطبراني)

Artinya: “sesungguhnya Alah sangat mencintai orang yang melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara itqan atau profesional (tepat, terarah, jelas dan tuntas.” (HR. Thabrani)

### **C. Implikasi Peningkatan Mutu Manajemen Terhadap Perkembangan**

#### ***Arema Football Club Malang Jawa Timur Sebagai Suatu Wirausaha***

Implikasi peningkatan mutu dalam perkembangan manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur baik dari segi pengelolaan, pendanaan maupun wirausaha yang dilakukan merupakan bentuk perubahan yang terjadi ke arah yang positif. Manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur mematuhi peraturan dari PSSI selaku federasi sepak bola Indonesia maupun AFC selaku federasi sepak bola Asia dengan adanya pembentukan badan hukum Perseroan Terbatas (PT) sebagai pengelola dari Arema *Football Club* Malang Jawa Timur itu sendiri.

Kemudian peningkatan mutu yang dilakukan oleh manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur adalah adanya bentuk wirausaha yang dikelola oleh divisi bisnis dengan terwujudnya *official store* yang mana dalam pengelolaan *official store* ini divisi bisnis dibebani dengan adanya target yang dievaluasi secara berkala. Wirausaha yang dilakukan oleh manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur ini juga dapat menopang kehidupan dari masyarakat sekitar yang memiliki usaha kecil menengah yang membawa nama Arema *Football Club* Malang Jawa Timur itu sendiri maupun Aremania sebagai pendukung dari Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

Hal ini sesuai dengan prinsip dan unsur pokok Total Quality Management yang dikemukakan oleh Hensler dan Brunell (dalam Tjiptono dan Diana, 2003:14 ) yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan perbaikan berkesinambungan. Selain itu, wirausaha yang dilakukan oleh manajemen dengan adanya *official store* selaras dengan definisi kewirausahaan menurut Frinces dan Kirby yaitu merupakan sebuah bentuk usaha yang menciptakan nilai dengan lewat pengakuan terhadap peluang bisnis, manajemen pengambilan risiko yang sesuai dengan peluang yang ada, dan lewat keterampilan komunikasi manajemen untuk memobilisasi manusia, keuangan dan sumber daya yang diperlukan untuk membawa sebuah proyek hingga berhasil. Selain itu, hal ini selaras dengan karakteristik wirausaha yang dikemukakan oleh Dun Steinhoff dan John F. Burgess (dalam Winarno, 2011:17) yaitu memiliki visi dan tujuan yang jelas, bersedia menanggung risiko waktu dan uang, berencana, mengorganisir, kerja keras sesuai tingkat urgensinya, mengembangkan hubungan dengan pelanggan, pemasok, pekerja dan lain-lain, bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan.

Berkaitan dengan perbaikan berkesinambungan, manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur melakukan perubahan-perubahan pada individu yang terdapat dalam manajemen serta mengevaluasi masing-masing program kerja dari divisi-divisi yang terdapat dalam manajemen. Selain itu usaha pengembangan sumber daya manusia (SDM) yaitu para staf dilakukan dengan ikut serta dalam pelatihan maupun workshop yang diadakan oleh PSSI

maupun melakukan pelatihan secara mandiri oleh tenaga pendamping yang kredibel.

Allah SWT berfirman dalam al-Quran :

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَيْعًا وَلَا تَقْرَفُوا وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ  
بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذْتُكُمْ مِنْهَا  
كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهَتِّدُونَ (103)

Artinya: “Berpegang teguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, janganlah bercerai berai, dan ingatlah nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara. (Ingartlah pula ketika itu) kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari sana. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk.” (Q.S Ali Imran: 103)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلَا تَنْظُرُ نَفْسُكُمْ مَا قَدَّمْتُ لِعَدِّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ حَبِّيرٌ بِمَا  
تَعْمَلُونَ (18)

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.” (Q.S al-Hasyr: 18)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَلَا  
تَيَمَّمُوا الْحُبْيَثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَا سُتْرُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُعْمَضُوا فِيهِ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ  
عَنِّي (267)

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, infakkanlah sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untukmu. Janganlah kamu memilih yang buruk untuk kamu infakkan, padahal kamu tidak mau mengambilnya, kecuali dengan memicingkan mata (enggan) terhadapnya. Ketahuilah bahwa Allah Mahakaya lagi Maha Terpuji.” (Q.S al-Baqoroh: 267)

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسِ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ  
إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ (77)

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) dunia ini dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (QS. Al-Qashash: 77)

Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ جُعْنَيْعِ بْنِ عُمَيْرٍ عَنْ حَالِهِ أَبِي بُرْدَةَ قَالَ : سُئِلَ رَسُولُ اللَّهِ -صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- أَئِ الْكَسْبِ أَطْيَبُ أَوْ أَفْضَلُ قَالَ : «عَمَلُ الرَّجُلِ بِيَدِهِ وَكُلُّ بَيْعٍ مَبْرُورٍ». (رواه البيهقي)

Artinya: “dari Jumay’ bin ‘Umair dari pamannya Abi Burdah dia berkata bahwa Nabi Shallallaahu ‘alaihi wa Sallam pernah ditanya: Pekerjaan apakah yang paling baik?. Beliau bersabda: “Pekerjaan seseorang dengan tangannya dan setiap jual-beli yang bersih..” (HR. Baihaqi)

حَدَّثَنَا إِبْرَاهِيمُ بْنُ مُوسَى ، أَخْبَرَنَا عِيسَى عَنْ ثُورِ ، عَنْ حَالِدِ بْنِ مَعْدَانَ ، عَنِ الْمِقْدَامِ ، رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ ، عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا قُطُّ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ وَإِنَّ نَبِيَّ اللَّهِ دَاؤُدَ - عَلَيْهِ السَّلَامُ - كَانَ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلِ يَدِهِ. (رواه البخاري)

Artinya: telah menceritakan kepada kami Ibrahim bin musa, telah mengabarkan kepada kami Isa, dari Tsaur, dari Khalid bin Ma’dan, Dari Al-Miqdam RA, dari Rasulullah SAW. bersabda, “tidak ada makanan yang lebih baik dari seseorang kecuali makanan yang ia peroleh dari hasil keringatnya sendiri. Sesungguhnya Nabi Allah, Daud AS. makan dari hasil keringatnya sendiri.” (HR. Bukhori)

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen Arema *Football Club* berbentuk badan hukum yaitu berupa Perseroan Terbatas (PT) dengan nama PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia (PT AABBI). Ketentuan adanya badan hukum sebagai pengelola klub profesional merubah sistem manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur menjadi berorientasi pada *profit* dan tersusun dengan garis instruktif serta garis koordinatif. Serta terdapat usaha pemberdayaan sumber daya manusia dalam hal ini adalah para manajer divisi beserta staf.
2. Perbaikan-perbaikan dilakukan secara berkala dengan menggunakan cara perencanaan program kerja serta target, evaluasi baik hasil maupun kinerja serta melakukan koordinasi antar divisi untuk memenuhi target dan melakukan penilaian terhadap divisi beserta perangkatnya berdasarkan hasil evaluasi. Profesionalisme klub juga ditunjukkan oleh manajemen dengan memenuhi *club licensing* yang diadakan oleh federasi serta mempertahankan agar lisensi yang telah diraih terus membaik dari waktu ke waktu.

3. Perkembangan Arema *Football Club* Malang Jawa Timur sejak awal pendirian hingga saat ini tetap menjadi klub yang mandiri secara pembiayaan dengan jalan mengelola sumber dana yang ada dan dimaksimalkan untuk memenuhi kebutuhan klub serta melakukan usaha-usaha mandiri yang juga memperhatikan etika dalam berwirausaha. Profesionalisme manajemen dalam mengelola usaha-usaha serta inovasi-inovasi juga dikedepankan untuk menjawab tantangan perkembangan teknologi serta perkembangan zaman.

## **B. Saran**

Peneliti mengharapkan manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur melakukan perbaikan terus-menerus dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur, terutama dalam setiap divisi yang ada dalam manajemen klub sehingga dapat meningkatkan profesionalisme setiap karyawan yang ada dalam divisi-divisi serta manajemen atas dan juga meningkatkan penggunaan teori-teori manajemen yang relevan serta terbaru sehingga dapat meningkatkan mutu pengelolaan dalam Arema *Football Club* Malang Jawa Timur .

Kepada para karyawan maupun staf peneliti mengharapkan untuk selalu meningkatkan pengetahuan terkait teori-teori terbaru sesuai bidang masing-masing. Selain itu para staf dan karyawan lebih inovatif dalam memberikan sumbangsih pemikiran terhadap peningkatan mutu manajerial dalam manajemen Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. *Wirausaha Berbasis Syariah*. Banjarmasin: Antasari Press, 2010.
- Abidin, Zainal bin Syamsudin dan Fadil Fuad Basymeleh. *Langkah Emas Pengusaha Muslim*. Jakarta: Al-Manar, 2010.
- Abu Sinn, Ahmad Ibrahim. *Manajemen Syariah (Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer)*. Terj. Dimyauddin Djuwaini. Jakarta: Rajawali Press, 2006.
- Agustina, Tri Siwi. *Kewirausahaan, Teori dan Penerapan pada Wirausaha dan UKM di Indonesia*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015.
- Ahmad, Saida, Patricia Dhiana P. dan Moh. Mukeri Warso. 2015, *Pengaruh Antara Pengetahuan Kewirausahaan, Motif Berprestasi, Kemandirian Pribadi Terhadap Perilaku Kewirausahaan Pedagang Di Pasar Tegowanu, (Journal of Management, Vol. 1 No. 1, ISSN 2502 – 7689)*.
- Al-Hazmi, Nabil Mohammed dan Tarek Tawfik Yousef Alkhateeb, 2020. *Obstacles to implementing total quality management in Saudi Arabia marketing tourism Services, (Jurnal Management Science Letters, Volume 10)*
- Andrew, Richard dan Ian Nurpatria Suryawan. 2015, “Studi Literasi Pengembangan Manajemen Klub Sepak Bola di Indonesia”, (*Jurnal Modus*, Vol. 27, No. 2).
- Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008
- Budiretnowati, Rr. Gunari. 2008, *Kajian Tentang Profil UKM Sukses, (Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM, Vol 3, No 1)*.
- Creech, Bill, *The Five Pillars Of TQM*. Diterjemahkan Alexander Sindoro, *Lima Pilar TQM (Manajemen Mutu Terpadu), Cara Membuat Total Quality Management Bekerja Bagi Anda*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Creswell, John W., *Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih Di Antara Lima Pendekatan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015
- Creswell, John W., *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010
- Djakfar, Muhammad. *Etika Bisnis Islami (Tataran Teoritis dan Praktis)*. Malang: UIN-Malang Press, 2008.
- Gaspersz, Vincent. *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005
- Ghony, M. Djunaidi dan Fauzan Almanshur. *Metode Penelitian Kualitatif..* Jogjakarta: ar-Ruzz Media, 2012

- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Hafriza, Raja Hesti, Firdaus dan Ahmad Chuzain. 2018, *Manajemen Zakat Sebagai Penyeimbang Perekonomian Umat*. (Jurnal Prada, Volume 1)
- Hartono, Beni, Rochman Effendi dan Kartika. 2013, “*Design Balance Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada Klub Sepak Bola Profesional Persid Jember*”, (Artikel Ilmiah Mahasiswa, 2013).
- Kamus Besar Bahasa Indonesia
- Kashmir. *Kewirausahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- Maktabah Syamilah Ver. 3.65
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014.
- Muntholib, Abdul. *Arema Never Die*. Malang: UMM Press, 2009.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001.
- Prastowo, Andi. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011
- Regulasi Go-Jek Traveloka Liga 1 2017
- Saiman, Leonardus. *Kewirausahaan (Teori, Praktik, dan Kasus-Kasus)*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Santoso, Singgih. Total Quality Management (TQM) dan Six Sigma. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2007
- Saputra, Wali. 2014, *Upaya Pengembangan Total Quality Management Pada Masyarakat Pelaku Bisnis (Studi Komparatif Manajemen Konvensional dan Syariah)*”, (Jurnal Kewirausahaan, Vol. 13, No. 2).
- Siswanto, Agus. *The Power of Islamic Entrepreneurship, Energi Kewirausahaan Islami*. Jakarta: AMZAH, 2016.
- Struktur Arema Football Club 2017
- Sudirman. 2012, *Implementasi Nilai Total Quality Management dalam Pengelolaan Wakaf di Dompet Dhuafa dan Pondok Pesantren Tebuireng*, (Jurnal de Jure, Jurnal Syariah dan Hukum, Volume 4, Nomor 2).
- Suherman, Eman. *Desain Pembelajaran Kewirausahaan*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. *TQM (Total Quality Management)*. Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2003.
- Usman, Abdul Halim. *Manajemen Strategis Syariah, Teori, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Zikrul Hakim, 2015.

- Widjajakusuma, M. Karebet dan M. Ismail Yusanto. *Pengantar Manajemen Syariat*. Jakarta: Khairul Bayan, 2002.
- Winarno. *Pengembangan Sikap Entrepreneurship dan Intrapreneurship*. Jakarta: PT Indeks, 2011.
- Zimmerer, Thomas W., Norman M. Scarborough dan Doug Wilson. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Diterjemahkan Deny Arnos Kwary, Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil. Edisi 5, Jakarta: Salemba Empat, 2008.

# **LAMPIRAN**

***Lampiran 1***

**PEDOMAN WAWANCARA**

1. Bagaimana sistem *Total Quality Management* dalam *Arema Football Club* Malang Jawa Timur?
2. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen *Arema Football Club* Malang Jawa Timur?
3. Bagaimanakah implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan *Arema Football Club* Malang Jawa Timur sebagai sebuah kewirausahaan?

## **Lampiran 2**

### **HASIL WAWANCARA**

Hari / Tanggal : Rabu / 07 Maret 2018  
Jam :  
Tempat : Kantor Klub Sepak Bola Arema FC, Jl. Mayjen Panjaitan 42, Kota Malang  
Nama Informan : Sudarmaji  
Hasil Wawancara :

**1. Untuk sejarah pendirian Klub Arema FC itu sendiri serta pembiayaan dan sumber dananya itu bagaimana?**

*“mungkin saya ceritakan secara umum saja ya, mungkin untuk sejarah pendirian arema itu mungkin bisa didapat banyak referensi, baik tidak hanya sekedar referensi buku-buku, tapi juga mungkin referensi di online, di google semua bisa didapatkan. Tapi mungkin saya bagi beberapa fase. Jadi karena usianya Arema sekarang ini masuk 31 tahun mungkin ada 3 fase. Jadi fase pertama Arema berdiri pada tanggal 11 Agustus 1987. Pendirinya yaitu dua orang yaitu bapak Jenderal Acub Zaenal beserta puteranya Lucky Acub Zaenal. Memang dari dua orang ini membawa beberapa nama-nama lain yang turut serta membangun pondasi awal Arema seperti bang Ovan Tobing, itu juga nama yang mungkin muncul membantu lahirnya Arema. Jadi Arema itu lahir di Malang dengan tujuan adalah sebagai alat pemersatu medianya adalah olahraga sepakbola. Jadi awalnya Arema itu lahir dari sebuah klub kecil bernama Armada '86 yang bermain di liga regional. Kemudian karena ada keinginan dari seorang jenderal yaitu bapak Acub Zaenal itu ingin punya kebanggaan di Malang akhirnya membentuk tim Arema kemudian membeli slotnya, slot untuk berkompetisi itu mengambil alih slotnya Armada '86. Kemudian tanggal 11 Agustus 1987 akhirnya diputuskan Arema ini menjadi salah satu klub mandiri yang tidak menyusul APBD. Jadi kebetulan waktu itu juga sedang marak-maraknya klub sepak bola yang masih diperbolehkan didanai oleh pemerintahan daerah yang disebut perserikatan. Jadi Arema berkembang kemudian dikelola secara mandiri mulai tahun 1987, kemudian tahun 1993 setelah hampir 6 tahun dikelola alhamdulillah tahun 1993 bisa meraih juara Galatama. Sejak menjadi juara galatama itu banyak sponsor, banyak pihak yang berminat dengan Arema. Jadi tahun 1993 kemudian dilakukan pengelolaan dengan baik dan bisa menjalani kompetisi dengan baik, kemudian tahun 2003 itu kebetulan ada*

*perusahaan rokok terbesar di Malang itu sangat berminat mengelola Arema. Kebetulan saat itu prestasi Arema sedang turun karena faktor krisis finansial. Akhirnya turun di divisi satu, kemudian Bentoel masuk untuk mengelola Arema. Hanya cukup satu tahun Bentoel mengelola Arema akhirnya Arema kembali ke kasta tertinggi. Sejak dikelola oleh Bentoel itu Arema berkembang pesat utamanya dalam konteks pengelolaan organisasinya, pengelolaan klubnya itu sudah mengarah kepada industri. Jadi berjalan waktu sampai tahun 2008 jadi Arema tidak lagi dibawah naungan sebuah yayasan Arema tapi sudah dibentuk berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT). Karena kebetulan memang ada regulasi yang mengatur baik dari FIFA maupun dari AFC (asosiasi sepak bola asia) itu bahwa semua klub sepak bola diwajibkan untuk dikelola berbadan hukum PT. Akhirnya perjalanan antara tahun 2006-2008 dibentuk PT Arema Indonesia. Jadi sejak itu PT Arema Indonesia mengelola Arema. Tahun 2008 Bentoel mengalami perkembangan industri karena saat itu di take over oleh perusahaan besar di amerika yaitu philip morris kemudian bentoel harus patuh terhadap aturan industri rokok di luar negeri bahwa industri rokok tidak diperbolehkan mensponsori atau membiayai tim sepak bola atau olahraga. Akhirnya tahun 2009 masa terakhir transisi itu Bentoel menyerahkan pengelolaan klub sepak bola Arema kepada konsorsium. Jadi konsorsium itu diberikan kepada tokoh-tokoh yang ada di Malang yang respect terhadap sepak bola Malang yaitu kebetulan waktu itu diserahkan kepada wakil bupati Malang bapak Rendra Kresna kemudian salah satu pengusaha Iwan Kurniawan. Kemudian ada beberapa tokoh nasional yang respek terhadap sepak bola. Kemudian terjadi perubahan yayasan ke PT. Tahun 2009 cukup satu tahun dikelola setelah Bentoel Arema mengalami juara liga 1. Saat itu lah nama Arema tidak hanya dikenal di Indonesia tapi dikenal di Internasional, di asia karena kebetulan Arema mendapatkan tiket bisa bermain di Liga Champions Asia, dimana Arema bisa bermain di klub-klub besar Asia, seperti di jepang, di korea, di cina, juga di beberapa negara di asia. Kemudian tahun 2011 terjadi konflik federasi dampaknya juga kepada Arema, akhirnya terjadi dualisme Arema yang satu ikut kompetisi Liga Premier Indonesia (LPI), yang satu mengikuti Indonesia Super League (ISL). Dalam waktu satu tahun yaitu tahun 2012 ternyata Arema yang mengikuti IPL ternyata tidak bisa melanjutkan karena kompetisinya dibubarkan. Akhirnya yang tinggal eksis adalah kompetisi ISL yang disitu juga ada Arema. Masih tahun 2012 terjadi perubahan komposisi kepengurusan di PT akhirnya dipegang oleh direksi yang dipimpin oleh bapak Iwan Budianto. Akhirnya tahun 2012 mengarungi*

*kompetisi. Tahun 2015 terjadi konflik ke-PT-an yaitu PT Arema Indonesia akhirnya Badan Olahraga Profesional Indonesia (BOPI) termasuk PSSI mengeluarkan surat resmi bahwa Arema tidak diperbolehkan menggunakan nama PT Arema Indonesia karena itu masih terkait dengan sengketa. Akhirnya diminta untuk merubah PT untuk pengelolaan Arema. Akhirnya pada tahun 2015 kita menggunakan PT Arema Aremania Bersatu Berprestasi Indonesia (AABBI). Itu yang didaftarkan untuk Arema bisa ikut kompetisi. Saat itu tahun 2015 kita sedang disanksi oleh FIFA itu praktis kita tidak ada kompetisi tapi hanya ada turnamen jangka panjang. Jadi waktu itu ada piala presiden, ada Torabika Soccer Championship (TSC), kita menggunakan PT AABBI itu. kemudian tahun 2017 sanksi FIFA dicabut akhirnya kita PT AABBI mendaftarkan di liga 1 dan alhamdulillah sampai tahun 2018 ini Arema dikelola dengan baik, tetap eksis bisa bermain di kasta tertinggi. Untuk sumber pendanaan Arema karena ini tim mandiri, kita sebenarnya bergantung kepada empat hal, yaitu pemasukan ticketing, pemasukan sponsorship, pemasukan merchandise, dan bantuan donatur. Itu yang dikelola pendanaanya. Dan yang kelima itu sebenarnya pemasukannya dari subsidi operator penyelenggaraan kompetisi liga 1.”*

**2. Apakah ada dalam manajemen Arema FC penggunaan teori-teori ekonomi modern pada saat ini?**

*“kita menggunakan teori modern terus kita kembangkan. Karena itu tuntutan yang namanya club licensing. Jadi setiap tahun kita ini harus mendapatkan sertifikasi lisensi klub oleh AFC untuk bisa mengikuti kompetisi resmi. Dalam licensing club itu ada lima aspek yang dinilai. Yaitu soal aspek sporting. Sporting ini bagaimana sih Arema membina usia dini. Kemudian Yang kedua aspek legal, kemudian yang ketiga aspek infrastruktur, bagaimana apakah punya kantor, apakah punya stadion atau seperti apa. Kemudian aspek selanjutnya adalah aspek SDM dan administrasi. Kemudian yang paling punya aspek yang sangat memberikan nilai tinggi itu adalah aspek finansial. Dalam aspek finansial itu harus diwajibkan Arema melakukan pengembangan-pengembangan pencatatan-pencatatan finansial secara modern. Minimal misalkan kita harus mengacu kepada standar akuntansi yang disahkan di Indonesia, misalkan begitu. Kemudian kita harus membuat sistem seperti apa sistem pencatatan akuntansinya seperti apa. Kita harus melakukan pengembangan tersebut sesuai penilaian aspek finansial yang diminta oleh AFC”*

- 3. Adakah langkah-langkah yang lain dari manajemen sendiri seperti inisiatif untuk mengikuti pelatihan-pelatihan tertentu untuk meningkatkan mutu manajemen Arema FC sendiri?**

*“jadi dari sisi SDM kita federasi dalam hal ini PSSI maupun pihak operator sebelum kompetisi digelar itu melakukan workshop-workshop. Jadi workshop itu yang digelar adalah misalkan setiap divisi. Setiap divisi ada. Termasuk wokshop finansial. Jadi workshop finansial itu dilakukan, oh iya saya tadi lupa menyampaikan bahwa dalam tuntutan aspek finansial itu diwajibkan semua klub harus dilakukan audit, audit eksternal. Jadi kita sudah tiga kali melakukan audit eksternal untuk mendapatkan kelayakan club licensing itu dari AFC. Jadi audit itu sangat dibutuhkan karena itu ketika penilaian audit itu dibutuhkan tentunya di Arema sendiri harus melakukan inisiatif dan inovasi dalam hal pencatatan aspek finansial itu. karena itu dari sisi SDMnya juga ada workshop finansial. Ada namanya financial fairplay misalkan. Ada yang namanya technic financial budgeting camp, ada namanya aspek finansial budgeting salary. Itu dipahamkan kepada divisi finansial yang dimiliki oleh Arema. Bagaimana sih mencatat sebuah cost dalam sepak bola, bagaimana mencatat sebuah pendapatan dalam sepak bola. Itu memang diberikan workshop setahun sekali yang dilakukan oleh federasi. Tapi kalau dari internal sendiri kita memang sangat membutuhkan untuk menambah kualitas yang tidak terkait langsung dengan federasi. Cuma saat ini mungkin kita masih belum kesana. Tapi harapannya memang kita sangat ingin sekali bersinergi dengan pihak lain untuk bisa menambah pengetahuan, wawasan, praktik tentang pengembangan-pengembangan pencatatan finansial yang terbaru seperti apa.”*

- 4. Untuk saat ini kondisi manajemen itu bagaimana pak? secara umum saja. Mulai dari susunan kepengurusan dan lain sebagainya.**

*“susunan pengurus seperti layaknya kita mengelola sebuah corporate besar. Cuma mungkin lebih diimprovisasi dengan fokus kepada bidangnya. Jadi kita punya job description sama job spesification. Jadi kalau posisi level atas di corporate itu ada CEO. Jadi CEO kebetulan pak Iwan Budianto. Kemudian dibawahnya untuk mengoperasionalkan komponen corporatanya, komponen timnya itu ada General Manajer. Dari General Manajer itu dibawahnya lagi ada beberapa manajer-manajer. Ada namanya manajer football. Manajer football itu membawahi tim senior, kemudian tim akademi Arema dan tim yunior. Senior dan yunior ada dibawahnya manajer football. Kemudian linier ada manajer bisnis, dibawahnya ada beberapa divisi seperti divisi store, divisi event, seperti ketua kepanvelan. Berikutnya ada divisi media officer. Divisi media*

*officer itu membawahi beberapa hal tentang pengelolaan image media, tentang pengelolaan media sosial, website atau produk-produk jurnalistik. Kemudian ada lagi manajer legal. Kemudian diantara posisi CEO dan GM ada sekretaris umum. Jadi itu yang mungkin menjadi struktur. Nah dalam konteks struktur ini yang berbeda dengan manajemen yang lain bahwa di setiap divisi dibawah naungan GM itu terutama divisi yang bisa memiliki orientasi profit itu harus diberikan target untuk bisa berkontribusi kepada klub. Jadi misalkan kalau divisi bisnis, itu dibawahnya ada divisi merchandise, dia harus berkontribusi kepada klub, ditarget profitnya berapa. Terus event, kepanjelan juga begitu. Termasuk divisi media officer. Pemasukan dari konteks pengelolaan media sosial yang berkaitan dengan iklan, berapa. Kemudian divisi akademi Arema juga seperti itu. Juga harus berorientasi kepada profit. Jadi pengelolaannya seperti itu.”*

**5. Untuk visi dan misi manajemen Arema FC sendiri bagaimana?**

*“visinya adalah kita berharap dapat mengelola sebuah klub sepak bola yang berkualitas termasuk mengelola aspek sporting, pembinaan usia dini yang berkualitas dengan manajemen yang mampu menerapkan tantangan zaman. Artinya apa, ini tantangan teknologi juga cukup luar biasa. Kemudian misinya sekali lagi kita ingin meraih sebuah prestasi tertinggi di Arema. Jadi harapannya dalam setiap kompetisi kita bisa dalam posisi juara, kemudian yang kedua kita bisa melahirkan pemain-pemain muda, kader-kader muda. Misi yang lain adalah kita ingin menciptakan sebuah pengelolaan organisasi perusahaan yang sangat kredibel, sangat berkualitas. Kemudian yang keempat kita ingin mengelola bisnis aspek bisnis yang memanfaatkan potensi Arema dan sepak bola. ”*

Peneliti,

Muhammad Aliyuddin

Mengetahui;  
Informan,

Sudarmaji

## **HASIL WAWANCARA**

Hari / Tanggal : Kamis / 15 Maret 2018  
Jam :  
Tempat : Kantor Klub Sepak Bola Arema FC, Jl. Mayjen Panjaitan 42, Kota Malang  
Nama Informan : Sudarmaji  
Hasil Wawancara :

**1. Untuk sistem manajerial Arema FC secara instruksi, koordinasi itu bagaimana?**

*“secara struktur organisasi secara instruksi bahwa dalam strukturnya karena kita menganut sistem pengelolaan berbadan hukum perseroan terbatas, jadi posisinya yang paling atas dalam badan hukum ini ada komisaris utama. Dalam pengorganisasianya kita diatasnya ada CEO, kebetulan CEOnya Bapak Iwan Budianto. Kemudian CEO memberikan arahan dalam garis instrukssinya dibawahnya ada General Manajer. Kemudian General Manajer ini membawahi beberapa manajerial, yang pertama adalah Manajer football, kemudian Manajer media officer, kemudian ada Manajer bisnis, Manajer legal, kemudian ada Manajer keuangan. Kemudian masing-masing Manajer masih membawahi kepala divisi. Kalau Manajer football itu membawahi tim senior. Karena kebetulan di Arema FC sendiri GM itu merangkap jabatan Manajer football termasuk Manajer tim. Jadi itu dijabat oleh satu orang yaitu Bapak Ruddy Widodo. Kemudian manajer football itu selain membawahi manajer tim senior, juga membawahi divisi Akademi Arema. Jadi Akademi Arema itu dibawahnya ada lagi tim-tim junior, mulai U-19, U-17, U-15, dan U-12 karena konteksnya pembinaan. Kemudian ada manajer bisnis dibawahnya ada divisi lagi, ada divisi merchandise, divisi store, divisi event. Divisi event itu dibawahnya menyangkut kepanjelan pertandingan. Kemudian Manajer legal, ada Manajer keuangan. Kemudian dalam kesehariannya untuk meng-handle keadministrasian itu diantara CEO dan GM kita memiliki sekretaris klub. Jadi sekretaris klub itu yang meng-handle keadministrasian. Kemudian divisi media officer dibawahnya membidangi hal-hal yang sifatnya pengelolaan public relations maupun media planner. Jadi dalam sub instrukssinya CEO kepada GM, GM kepada manajer. Dalam sub koordinasinya antar manajer mengelola beberapa bidang organisasi dan bidang usaha. Untuk pengorganisasian badan perseroan.”*

**2. Perkembangan manajemen Arema FC sendiri mulai dari awal berdiri sampai sekarang bagaimana?**

*“dalam perkembangannya ada dua hal, secara organisatoris mungkin mengalami banyak perubahan. Jadi kalau dulu sepak bola Arema FC bernaung dibawah yayasan. Tapi sejak tahun 2008 karena ada ketentuan dari FIFA maupun AFC bahwa sepak bola profesional harus dikelola oleh badan hukum perseroan terbatas, akhirnya kita harus merubah itu. dengan perubahan itu akhirnya dalam struktur organisasi itu bahwa organisasi yang dikembangkan untuk mengelola klub sepak bola itu sudah tidak sekedar berorientasi pada pembinaan saja, tapi sudah harus berorientasi pada **profit oriented**. Ketika sudah berorientasi kepada profit oriented, akhirnya terjadi banyak perubahan di manajerialnya. Karena itu manajer harus sudah menyusun program kerja, harus melakukan evaluasi kerja termasuk dipatok dengan target. Jadi target tahunan, target 6 bulanan, target 3 bulanan itu harus tersusun. Jadi itu yang merubah resolusinya Arema FC dalam konteks pengelolaannya maupun pengorganisasianya”*

**3. Untuk target-target tadi, apakah ada standar ukur tertentu?**

*“tentunya ada standar ukurnya yaitu target itu. jadi karena kita punya standar tertentunya adalah target, akan ada evaluasi dari pimpinan dalam hal ini GM. GM bertanggung jawab kepada CEO. Tentunya dari target-target yang dibebankan selain target itu tidak hanya kepada hasil, tapi juga target dalam konteks kinerja. Jadi ukuran kinerjanya ini bahwa sepak bola itu diatur dalam periode kompetisi. Kemudian target kinerja itu menyangkut hal-hal yang dibebankan dalam konteks penyelenggaraan pertandingan juga penyelenggaraan pengelolaan badan usaha itu sendiri. Jadi tentunya akan banyak penilaian dari manajer puncak dalam hal ini CEO maupun GM dalam konteks penilaian terhadap standar kinerja manajerial itu”*

**4. Untuk misalkan pengambilan keputusan dari atasan, apakah ada keterlibatan dari bawahan (karyawan) ke atasan?.**

*“jadi itu sistemnya namanya hubungan. Jadi konteksnya penilaian itu ada dua disini. Jadi penilaian secara langsung oleh pimpinan, yang kedua adalah penilaian secara bawahan bisa menilai, manajer samping bisa menilai, manajer pusat dinilai, akhirnya diakumulasikan penilaian itu. kemudian baru itu dirangkum menjadi sebuah penilaian terhadap manajer tertentu. Jadi standar penilaianya itu pertama bisa penilaian direct (langsung) oleh CEO atau manajer puncak terhadap manajer tengah, kemudian penilaian yang lain bisa dari atas, dari samping dan dari*

*bawah. Bawah itu termasuk staf misalkan. Staf menilai kinerja manajer. Kemudian yang samping juga demikian.”*

*08:54: pemberian wewenang itu karena bahwa sistem manajerialnya kita ada dua target yaitu target dalam konteks material yaitu profit dan target kinerja, akhirnya kewenangannya itu diserahkan kepada masing-masing manajer untuk mengelola setiap divisinya. Namun setiap 3 bulan, 6 bulan dan setiap tahun masing-masing manajer harus membuat laporan kepada GM, dan GM bisa memberikan laporan secara komprehensif kepada CEO*

- 5. Dalam manajemen Arema FC apakah boleh membentuk tim sendiri, semisal divisi keuangan untuk mengaudit nanti itu ada tim dari Arema FC sendiri?**

*“boleh, jadi kita secara konteks finansial, kita ada auditor eksternal. Tapi di masing-masing divisi kita diberi kewenangan untuk merekrut terkait tentang kebutuhan SDM lainnya. Media Officer memiliki staf, kemudian bagian keuangan memiliki staf, kemudian bisnis, manajer dibawah memiliki staf. Masing-masing divisi dievaluasi. Kalau yang sifatnya finansial itu kita diaudit oleh pihak eksternal dan itu dilakukan setiap tahun.”*

- 6. Dalam teori Total Quality Management itu ada fokus kepada pelanggan. Maksudnya apakah ada aplikasi di Manajemen Arema FC yang berasal dari suara Aremania atau Aremanita?**

*“kalau sifatnya aplikasi itu kita mengelola media sosial misalnya, jadi semua suara-suara Aremania itu bisa masuk disitu, bisa mengusulkan disitu. Lha kita menyusun masukan-masukan itu untuk bisa diterapkan di manajemen. Tapi karena kita menganut juga sistem manajemen terbuka, kadang-kadang kita bertemu dengan Aremania, sejauh mana Aremania memberikan saran masukan terkait tentang program-program Arema FC. Jadi misalkan program **ticketing**, harga tiket berapa, kita harus bertemu dulu. Kita punya program misalkan store, apa yang diminati. Program itu penting sebenarnya orientasinya karena Arema berorientasi salah satunya terhadap profit, maka yang harus ditekankan yang harus dikelola adalah mengelola pelayanannya. Jadi **public servicing** itu harus memang benar-benar tertata dengan baik dan terprogram. Karena itu semua manajerial itu menjadi bagian terpenting dari mengelola pelayanan itu. mengelola pelayanan itu tidak hanya sekedar hanya kita bertemu secara fisik dengan mereka, tapi juga mengelola masukan dan saran dari mereka untuk bisa menjadi bahan penyusunan program, karena program itu adalah salah satu menjadi mediator bagaimana kita bisa meraih target yang dicanangkan oleh perusahaan”*

Peneliti,

Mengetahui;  
Informan,

Muhammad Aliyuddin

Sudarmaji

## **HASIL WAWANCARA**

Hari / Tanggal	:	Rabu / 11 April 2018
Jam	:	
Tempat	:	<i>Store Klub Sepak Bola Arema FC, Jl. Mayjen Panjaitan 42, Kota Malang</i>
Nama Informan	:	Tjiptadi Purnomo
Hasil Wawancara	:	

**1. Bagaimana *Job Description* divisi bisnis dalam manajemen Arema FC? Termasuk pengelolaan aset-aset yang memberikan profit?**

*“ jadi job descnya divisi bisnis di Arema ini intinya yaitu mencari semua hal yang terkait tentang Arema itu kita jual, apa yang berhubungan dengan Arema itu baik pemain, maupun Aremania-nya, maupun imagenya Arema itu sendiri kita jual semuanya kepada sponsor-sponsor yang akan mendukung Arema untuk mengarungi kompetisi. Yang kita tahu saat ini kompetisinya Go-Jek Liga 1. Jadi semua aspek itu kita sebar. Istilahnya gini, apa yang berkaitan tentang Arema itu pasti laku untuk dijual. Contohnya Arema ini bukan tim senior saja, masih ada tim mudamudanya, U-19, U-17, U-15, U-14 sampai U-12, itu kita jual. Kita jualnya dalam bentuk sponsorship-sponsorship yang menempel di jersey maupun di jersey latihan. Ada jersey waktu main, ada jersey latihan. Nah itu yang kita jual. Apa yang dibuat menarik sponsor untuk ke Arema? Dia mau berani pasang produknya di Arema? Itu mereka yang kita jual lagi adalah Aremania-nya. Kita tahu Arema ini pendukungnya gede banget kan, besar. Itu yang kita jadi bahan acuan untuk menarik minat sponsor-sponsor itu untuk datang ke Arema. Mungkin Job Descriptionnya yaitu tadi, menjual seluruh aset yang berkaitan dengan Arema baik itu tim senior, tim junior maupun aspek-aspek lainnya misalnya ada store ini, merchandise official yang berkaitan dengan Arema”*

**2. Visi dan misi dari divisi bisnis sendiri bagaimana?**

*“ sebetulnya visi dan misi divisi bisnis ini sama dengan visinya klub ya, jadi klub itu ialah menjadi klub yang profesional, maju secara pembiayaan, yaitu mandiri secara pembiayaan, istilahnya kayak kita tahu bahwa saat ini Indonesia lagi gencar-gencarnya tentang industri sepak bola. Bagaimana membangun sepak bola industri. Jadi dimana semua itu harus kuat. Jadi kayak misalnya klub ini visinya menjadi klub sepak bola yang mandiri. Jadi divisi bisnis ini menyokong semua kebutuhan yang diinginkan oleh klub misalnya kayak keuangan, sponsor yang bisa*

*membiayai setiap musimnya. Itu kita sama dengan klub. Jadi visi misinya sama dengan klub yaitu menjadi klub yang profesional untuk menghadapi industri sepak bola modern”*

**3. Perkembangan manajemen bisnis sejak Arema FC berdiri hingga sekarang itu bagaimana?**

*“ ya Alhamdulillah kita lancar sih ya, karena memang banyak sekali sponsor-sponsor yang masuk yang ingin menempel di semua kegiatan Arema. Jadi ya sebetulnya lancar-lancar saja. Apalagi kita juga punya LED yang setiap pertandingannya bisa kita jual. Dan itu menarik minat sponsor-sponsor baru untuk masuk”*

**4. Untuk target-target tertentu yang ditetapkan untuk mendapat profit itu apakah ada?**

*“ oh pasti lah, setiap musimnya pasti. Karena kita tahu setiap musim pasti pengeluaran berbeda. Targetnya pasti ada. jadi bagaimana kita memenuhi target tersebut ya paling tidak setelah musim ini dimulai, kita sudah mempunyai rencana-rencana atau anggaran-anggaran untuk musim depan. Jadi kita lihatnya sudah jauh ke depan. Untuk musim depan kita harus tahu lah kita rencananya apa harus tahu. Ada target.”*

**5. Untuk inovasi-inovasi dalam divisi bisnis sendiri untuk peningkatan profit bagaimana?**

*“ ya Alhamdulillah banyak sih inovasi-inovasi program-program yang terkait yang divisi bisnis ini yang kita lakukan. Yang pertama kita akan buka istilahnya nonton satu musim ya. Ada program namanya Hospitality. Hospitality itu berarti dia beli tiket terusan selama satu musim untuk sebuah perusahaan. Itu ada. itu nanti dia disitu dapat snack, dapat merchandise. Yang kedua itu kita ada Goes to School. Goes to School ini kita Arema Goes to School. Jadi Arema ini memberikan edukasi-edukasi penting kepada anak-anak muda di Malang khususnya pelajar-pelajar ya, bagaimana mendukung menjadi supporter yang baik atau gimana, nah itu sponsor juga bisa masuk ke situ. Terus ada Goes to Korwil. Bagaimana kedekatan kita disitu. Pasti kan ada dekingan dari sponsor juga kan. Kemudian yang kedua kita punya store. Alhamdulillah kita baru buka sudah satu bulan lebih, itu juga meningkatkan pendapatan klub kayak kita jual jersey tim, merchandise kayak T-Shirt, Polo, pernak-pernik mug atau sebagainya yang berkaitan dengan Arema, kita istilahnya ini adalah ujung tombak. Kita tahu bahwa marketing adalah ujung tombak daripada suatu perusahaan. Jadi inilah program-program yang menentukan Arema di masa mendatang”*

**6. Untuk evaluasi target-target yang bapak katakan tadi itu bagaimana?**

“ ya pasti ada evaluasi bagaimana saat musim kompetisi akan segera selesai dan akan segera dimulai lagi untuk musim depan, pasti kita akan evaluasi tentang kinerja kita yang telah kita lakukan. Jadi evaluasinya adalah per program. Mana program yang jalan yang menghasilkan profit yang baik, mana program yang nggak jalan dan kita akan ada evaluasi bagaimana kita membuat program-program baru dari program lama yang telah kita laksanakan. Jadi per program evaluasinya”

**7. Untuk waktu evaluasinya?**

“ biasanya kita tiap tiga bulan sekali ya. Tiga bulan sekali. Untuk yang fixnya saat akan berakhir musim kompetisi. Itu yang kita evaluasi dan untuk menetapkan rencana program untuk musim depannya biasanya akhir musim. Tapi kalau untuk kontinuitasnya setiap tiga bulan sekali”

**8. Kita tahu bahwa Arema memiliki pendukung yaitu Aremania dan Aremania, apakah divisi bisnis menerima usulan tentang produk-produk yang akan dijual di Arema sendiri?**

“ oh, pasti itu. paling tidak kalau kita ingin berjualan sesuatu kita harus mengerti pangsa pasarnya dulu kan. Jadi keinginan Aremania itu apa?. Jadi kita bisa. Kemampuan Aremania itu seberapa?. Terus bisa nggak produk ini diterima?. Jadi paling nggak kita ada survey dulu lah. Survey dulu, paling tidak survey yang mungkin itu dari obrolan, atau paling tidak ketemu antar AMMEI. AMMEI itu singkatan dari Asosiasi Merchandise Malang. Jadi kita punya kumpulan itu kita kumpul setiap tiga bulan sekali. Apa yang kita bisa berikan kepada Aremania, dan apa yang bisa diberikan Aremania kepada kita. Jadi kita paling tidak tahu lah seberapa besar pangsa kita, seberapa besar keinginan Aremania. Ya itu tadi.”

**9. Terakhir, apa pendapat bapak tentang Arema FC sebagai sebuah wirausaha?**

“ pendapat saya Arema FC sebagai wirausaha, menurut saya sih ini suatu bisnis yang sangat besar. Kita tahu sendiri bahwa Arema ini di Malang, bagi orang Malang adalah agama kedua. Ya istilahnya dalam tanda kutip adalah agama kedua. Paling tidak disini ada sesuatu yang sangat menjanjikan baik itu segi pendapatan, segi kebahagiaan, kebanggaan, semuanya ada disini. Jadi bagaimana kita mengolahnya dengan baik, untuk mendapatkan suatu profit yang bisa mensejahterakan semua yang stakeholder-stakeholder yang bisa masuk di Arema ya misalnya contohnya Aremania. Dengan adanya Arema dia bisa jualan seperti Fans Shop misalnya dia punya T-Shirt sendiri atau gimana, produk-produk mereka, membantu perekonomian orang Malang dan menimbulkan rasa kebanggaan juga. Misalnya beli produk di Arema dari Arema atau produk dari tempat lainnya yang berhubungan dengan Arema mereka memiliki

*rasa bangga. Gitu aja. Terus punya kebahagiaan lahir dan batin. Itu saja sih menurut saya”*

Peneliti,

Mengetahui;  
Informan,

Muhammad Aliyuddin

Tjiptadi Purnomo

## HASIL WAWANCARA

Hari / Tanggal : Rabu / 25 April 2018  
Jam :  
Tempat : Kantor Klub Sepak Bola Arema FC, Jl. Mayjen Panjaitan 42, Kota Malang  
Nama Informan : Sudarmaji  
Hasil Wawancara :

**1. Bagaimana cara koordinasi antar divisi dalam pemenuhan target-target yang dicanangkan dalam rapat ketika akhir musim untuk penentuan target-target musim depan.**

*“ umumnya rapat bersama jajaran direksi itu dilakukan minimal setiap 4 bulan sekali. Kita orientasinya selalu setahun ya, bukan masa kompetisi. Setahun itu biasanya kita pertemuan dengan jajaran direksi itu 3 kali. Yang pertama itu dilakukan awal musim, kemudian paro musim dan yang terakhir akhir musim. Biasanya awal musim itu orientasinya untuk menyusun rencana anggaran dan pendapatan klub. Kemudian paro musim itu mengevaluasi perjalanan paro musim dan rapat ketiga itu sejauh mana semua target-target itu bisa terpenuhi. Umumnya 3 kali itu. paling sedikit 3 kali itu dilakukan rapat yang melibatkan langsung direksi. Bagaimana koordinasinya? Koordinasinya ada dua hal yang menjadi acuan. Yang pertama orientasinya pada program, yang kedua orientasinya pada penyerapan anggaran. Jadi setiap diawal tahun biasanya semua jajaran manajerial itu mengajukan program, apa saja yang dilakukan selama satu tahun. Kemudian yang kedua kita juga mengajukan anggaran. Jadi anggaran yang diajukan seperti apa. Nanti setiap pertemuan direksi itu akan dievaluasi penyerapannya seperti apa, aktualisasinya seperti apa. Itu yang dilakukan. Kecuali ada kejadian-kejadian yang sifatnya sangat **emergency**, kan gitu. Kejadian-kejadian yang **emergency** itu misalkan berkaitan dengan sanksi. Kemudian ada berkaitan dengan kejadian-kejadian yang tidak kita inginkan, **force majeur**, nah itu kadang-kadang rapat dengan direksi intensitasnya akan lebih intensif dilakukan. Jadi koordinasinya seperti itu. jadi bahwasanya kalau rapatnya rapat umum sifatnya direksi, jajaran direksi hadir, semua manajerial hadir, itu yang dilakukan. Kemudian kalau di tingkat manajerialnya biasanya langsung melibatkan staf. Kalau koordinasi intensifnya kita sebenarnya tidak ada batasan formal untuk bisa berkomunikasi dengan direksi. Kapanpun kita*

*bisa berdiskusi atau melaporkan apapun yang berkaitan dengan aktifitas kepada direksi”*

- 2. Berarti komunikasi tadi antara manajer, manajer per divisi dengan jajaran direksi atas. Kalau untuk sesama manajerial itu bagaimana pak?**

*“ sesama manajerial kita itu tadi komunikasinya lewat, karena rapat pertama berkaitan tentang program. Jadi sinerginya karena program. Setiap program selalu kita bertemu dengan manajer. Kan gitu. Antar manajer kita berkomunikasi. Karena kita pengelolaan football dan non-footballnya ini, pengelolaan sepak bola dan diluar sepak bola itu semua melibatkan manajer. Jadi koordinasinya dilakukan tidak sekedar instruktif dari direksi, tapi juga koordinatif dengan sesama manajer dalam setiap aktifitas program. Jadi karena kita beranggapan bahwa program itu bukan menjadi monopoli salah satu divisi, tapi antar divisi saling berkesinambungan. Minimal antar manajer itu melakukan koordinasi itu setiap ada event pertandingan. Jadi minimal setiap event home pertandingan itu antar manajer selalu berkomunikasi, bersinergi untuk melakukan persiapan-persiapan yang berkaitan dengan divisi masing-masing”*

- 3. Apakah Koordinasi tersebut termasuk pemenuhan target pada setiap divisi?**

*“ sinergitas itu juga memenuhi target. Karena apa? Kita menganggap target divisi adalah target manajemen secara keseluruhan. Karena itu masing-masing divisi saling menyokong, saling bersinergi. Jadi tidak ada yang tanpa berkoordinasi. Cuma koordinator program atau penanggung jawab programnya itu masing-masing manajer divisi. Tapi dalam konteks pengaktualisasi dan pengimplementasiannya itu bagian dari sinergi koordinasi antar divisi”*

- 4. Untuk kinerja sendiri penilaianya bagaimana, baik dari CEO sendiri atau se sub koordinasi tadi itu?**

*“ kinerjanya sistemnya, saya lupa istilahnya. Jadi semua level struktural itu berhak dan bisa memberikan penilaian. Misalkan manajer juga dinilai oleh CEO dan juga dinilai posisi yang sama, kesamping, sama-sama manajer bisa menilai masing-masing manajer, kemudian di tingkatan staf boleh memberikan penilaian. Nah nanti dikumpulkan, diakumulasi. Nanti diserahkan kepada direksi, direksi yang akan mengambil keputusan penilaian terhadap kinerja masing-masing divisi ”*

- 5. Berarti penilaian masing-masing manajer dan staf tadi itu berkaitan dengan divisi masing-masing?**

“ divisi masing-masing. Tapi mungkin ada penilaian yang didalamnya terkait tentang sinergitas, misalkan. Hubungan kinerja misalkan, kan gitu. Bagaimana sih hubungan kinerja antara Manajer A, Manajer B, divisi 1, divisi 2. Misalkan antar divisi seperti apa. Nah itu dinilai secara objektif. CEO, direksi, kemudian antar manajer, staf dibawahnya juga memberikan penilaian. Itu objektifitas, saya lupa namanya apa penilaian kinerja kolegial atau apa, saya lupa namanya. Kalau dalam analisa penilaian kinerja. Sistemnya seperti itu.”

**6. Semisal ada kinerja yang menonjol apakah ada reward tertentu dari atasan / direksi atas?**

“ rewardnya ada. jadi apresiasi itu selalu diberikan untuk memberikan motivasi terhadap kinerja masing-masing divisi. Rewardnya ada dalam bentuk dukungan, kedua ada reward yang dalam bentuk konteks penambahan bonus, misalkan. Biasanya bonusnya itu kalau ndak pas lebaran atau akhir tahun. Kan gitu. Kalau manajer itu penilaiannya terhadap kualitas divisi masing-masing. Kan gitu. Tetap ada reward, tetap diberikan langsung oleh jajaran direksi dan keputusannya direksi yang akan memberikan reward secara langsung kepada masing-masing divisi.”

**7. Apakah staf juga termasuk dalam mendapatkan reward tersebut?**

“ staf juga termasuk. Jadi didalamnya divisi itu menyangkut, karena keberhasilan dalam divisi itu juga tidak meninggalkan hasil jerih payah dari staf. Staf juga langsung menikmati apa yang menjadi keputusan direksi dalam memberikan reward itu ”

**8. Untuk budaya organisasi manajemen Arema FC itu sebetulnya bagaimana?**

“ kultur organisasinya ini, menurut saya kulturnya lebih ke semi-formal. Kenapa saya bilang semi-formal? Sebenarnya bekerja disini ada aturan jam yang mengatur misalkan minimal 8 jam. Tapi dalam konteks hal-hal tertentu kita tidak bisa bekerja mengikuti aturan formal perusahaan. Jadi kadang-kadang kebutuhannya itu, ini dalam konteks jamnya, kita tidak hanya dibatasi soal memenuhi berapa jam. Karena apa? Kebutuhan akan penyerapan kinerjanya itu kadang-kadang melebihi batas waktu normal. Kan gitu. Jadi misalkan kami contohkan kayak persiapan pertandingan. Persiapan pertandingan itu kadang-kadang menyesuaikan perangkat pertandingan datangnya kapan, misalkan. Kemudian tim tamu juga kapan datangnya. Kita kadang-kadang tidak tahu agendanya kadang-kadang melebihi batas waktu dari batas kerja misalkan. Kadang-kadang kita melakukan pekerjaan itu, **technical meeting** misalkan harus dilakukan malam hari. sementara digelar malam hari itu sudah lewat masa jam kerja formal. Kemudian yang kedua saat melayani Aremania misalkan,

*kita membuka ticket box ada divisi yang bagian sekretariatan yang harus membuka ticket box sampai malam hari. padahal aturan jam kerjanya misalkan pukul 9 sampai pukul 16.30. nah itu kenapa saya bilang semi-formal kan begitu. Kalau misalkan tidak ada aktifitas apapun yang membutuhkan tambahan jam kerja itu biasanya tetap jam formal yang dilakukan. Pertanyaannya, apakah ada jam lembur untuk masing-masing staf? Jam lembur itu kadang-kadang diberlakukan tapi sifatnya apresiatif. Jadi tidak dalam konteks jam formal. Misalkan dalam konteks program, begitu. Misalkan sekarang kita mengerjakan tentang program club licensing. Club licensing itu dalam kurun waktu 4 bulan itu harus diselesaikan semuanya. Karena itu yang harus dilakukan adalah lembur malam hari, lembur melebihi dari jam formal tapi diapresiasi oleh direksi dan manajemen itu dalam bentuk diberikan tambahan biaya apresiasi lah. Tambahan honor, bahasanya begitu. Ditambahi honor apresiasi. Sifatnya seperti itu”*

9. **Apakah job description dan program kerja seluruh divisi itu ada datanya atau terlampir?**

*“ ada, ada datanya. Kita jobdesc ada datanya. Terus kemudian kode etik perusahaan juga ada. nanti mungkin bisa kita berikan untuk referensi penelitian.”*

10. **Selain job description dan program kerja, apakah ada hasil evaluasi dari musim lalu?**

*“ kalau hasil evaluasi dari musim lalu, implementasinya seperti ini ya. Setiap tahun kita selalu ada evaluasi. Evaluasi mungkin berkaitan tentang menjadi bagian terpenting kita menyusun SWOT untuk tahun berikutnya. Kan gitu. Kalau evaluasinya, ada beberapa hal mungkin dalam konteks SDM, dalam konteks finansial, dalam konteks sponsorship, dalam konteks penggunaan penyerapan anggaran. Jadi evaluasinya berkaitan tentang empat hal itu sebagian besar. Lha itu evaluasinya diberikan kepada masing-masing divisi untuk bisa menjadi acuan evaluasi dalam menyusun program dan anggaran tahun berikutnya ”*

11. **Kalau evaluasi SDM berarti evaluasi kinerja itu tadi ya pak?**

*“ ya, evaluasi kinerja tadi. Ada. ”*

Peneliti,

Mengetahui;  
Informan,

Muhammad Aliyuddin

Sudarmaji

## **HASIL WAWANCARA**

Hari / Tanggal : Rabu / 25 April 2018  
Jam :  
Tempat : *Store Klub Sepak Bola Arema FC, Jl. Mayjen Panjaitan 42, Kota Malang*  
Nama Informan : Tjiptadi Purnomo  
Hasil Wawancara :

**1. Untuk Program Kerja dari divisi bisnis itu apa saja?**

“ *sebetulnya banyak program kerjanya dari divisi bisnis. Jadi kita ada kerjasama dengan sponsor, kemudian dari sponsor melakukan aktifitas, aktifitasnya juga banyak seperti membuka booth atau apa di setiap kegiatan, mungkin ketikan nobar (nonton bareng) pertandingan Arema FC away atau apa, kemudian kita juga istilahnya sell untuk LED yang ada di Stadion Kanjuruhan. Semacam itu sih program kerja yang kita bentuk. Semua kita berkesinambungan dari pihak sponsor yang mendukung Arema FC untuk satu musim kedepan*”

**2. Untuk program-program seperti Hospitality itu bagaimana?**

“ *untuk program hospitality itu adalah kita penjualan tiket selama satu musim home Arema FC. Jadi nanti mereka disitu dapat istilahnya benefit baik itu merupakan jersey gratis, nonton home Arema FC itu dengan sangat nyaman, dapat paket juga misalnya kayak snack atau apa, paper bag dari store, atau membership dari store juga. Jadi semuanya benefitnya banyak. Jadi mungkin kayak dapat bertemu dengan pemain, atau akses ke Kanjuruhanya dipermudah. Mungkin itu*”

**3. Program Hospitality ini untuk siapa saja pak?**

“ *jadi hospitality ini adalah program untuk perusahaan ya, ada hospitality perusahaan ada yang perorangan. Jadi harganya juga dibedakan. Jadi itu. kalau untuk perusahaan itu mungkin kayak misalnya Bank BCA ini, ada paket segini, jadi karyawannya setiap home Arema FC siapa yang diutus untuk melihat ke Kanjuruhan, itu nanti yang kita jamu lah.*”

**4. Pada wawancara sebelumnya, Bapak sudah menyebutkan program-program kerja dan evaluasinya. Untuk contoh evaluasi berkala dari musim lalu bagaimana?**

“ *sebelumnya kita lihat sebelum kompetisi tahun depan dimulai. Itu biasanya kita sudah evaluasi. Evaluasinya misalnya tentang kerjasama sponsor, oh ini saling menguntungkan, atau gimana. Atau salah satu dirugikan atau gimana. Itu menjadi bahan pertimbangan untuk lanjut ke*

*musim berikutnya. Itu dari segi sponsor. Kalau dari segi omsetnya itu bagaimana kita menarik atau memberikan keuntungan bagi sponsor agar musim depan bisa memberikan nilai lebih ke Arema FC itu sendiri. Jadi itu kita lihat dari musim depan sama musim sebelumnya terus sama budgetnya itu kita budget untuk musim depan itu berapa, jadi kita harus dapatkan sponsor itu berapa untuk memenuhi budget yang kita susun untuk musim depan. Jadi seperti itu”*

5. **Itu dari segi target ya pak. Kalau dari segi kinerja evaluasinya pak untuk divisi bisnis kebawahnya?**

*“ini maksudnya segi kinerja itu karyawannya atau target karyawannya atau bagaimana?”*

**Untuk segi kinerja ya dari karyawan, kinerja karyawan dan juga pemenuhan target itu tadi**

*“oh gitu. Jadi gini, kalau untuk masalah kinerja karyawan ya kita lihat saja kinerja mereka untuk mendapatkan target yang telah ditentukan sama perusahaan. Bagaimana dia bisa memenuhi target itu atau tidak. Paling tidak kita sudah memberikan **edukasi** bahwa selama satu musim kamu harus memenuhi target segini. Nanti misalnya tidak penuh paling berapa persen, 80 persen atau gimana, kendalanya apa, kita break down juga semuanya. Jadi untuk bahan evaluasi musim depan bagaimana cara kita membentuk suatu karakter agar dapat memenuhi target”*

6. **Selain dari sponsor, sumber dana untuk pemenuhan kebutuhan manajemen Arema FC beserta para pemain itu bagaimana pak?**

*“jadi gini, pihak sponsor itu bukan hanya memberikan **fresh money** ya, tapi juga memberikan aktifitas-aktifitas yang mungkin bisa kita kelola untuk menghasilkan dana segar lagi untuk Arema FC. Kemudian kita juga punya pemain, kita jual pemain, misalnya ada program iklan yang harus melalui manajemen, harganya berapa, ke pemain berapa, ke manajemen berapa. Jadi itu ada prosentasenya juga. Jadi begitu”*

7. **Untuk pemenuhan target tadi (kembali ke pemenuhan target) itu apakah misalnya yang 80% berarti ada masalah kan pak, apakah evaluasi itu termasuk berkoordinasi dengan divisi lainnya?**

*“ya pasti lah. Kita kan semua saling berhubungan, kayak divisi bisnis ini memiliki program ini. Ada divisi Media Officer yang akan menyampaikan kepada seluruh Aremania atau **stake holder-stake holder** yang berhubungan dengan Arema FC, memberikan informasi bahwa bulan ini programnya Arema FC adalah ini, ini dan ini. Jadi itu saling berhubungan juga semuanya”*

8. **Kalau penilaian dari CEO sendiri?**

*“maksudnya penilaian gimana ini?.”*

**Penilaian baik ketika *break down* itu apakah CEO bisa ikut turun tangan atau hanya di-*handle* sampai General Manajer saja?**

*“pasti harus turun tangan. Karena segala bentuk keputusan berada di CEO. Laporan juga kepada CEO langsung. Jadi nanti ada rapat direksi yang memutuskan semua apa kendala dari musim lalu dan apa program untuk musim depan semua harus dibicarakan dengan CEO. Jadi saling berhubungan juga. Semua divisi nanti pertama sebelumnya kita rapat dulu internal antara GM dengan manajer-manajer kan, setelah itu hasilnya kita laporkan ke CEO, dan CEO nanti ada rapat direksi juga. Nah, nanti itu yang mengambil keputusan”*

Peneliti,

Mengetahui;  
Informan,

Muhammad Aliyuddin

Tjiptadi Purnomo

## HASIL WAWANCARA

Hari / Tanggal	:	Sabtu / 10 November 2018
Jam	:	
Tempat	:	Kantor Klub Sepak Bola Arema FC, Jl. Mayjen Panjaitan 42, Kota Malang
Nama Informan	:	Sudarmaji
Hasil Wawancara	:	

- 1. Bagaimana menurut anda definisi pelanggan baik internal maupun eksternal dari sisi manajemen Arema FC terutama divisi yang anda jabat sekarang?**

“ ya sebenarnya dalam konteks pengelolaan manajemen sepak bola itu kita ini sebenarnya mengelola hiburan khusus. Kenapa saya katakan hiburan khusus? Karena sepak bola itu bagaimana kita memberikan kepuasan kepada publik yang mengakses sepak bola itu sendiri dengan prestasi. Kan gitu. Jadi istilah dalam sepak bola itu ya yang ada klub sepak bola dan suporter. Mungkin ada yang beranggapan suporter itu bisa dianalogikan sebagai konsumen dari mereka yang mendapatkan pelayanan hiburan dari tontonan sepak bola. Jadi dalam hal ini konteksnya bahwa sepak bola hanya mengelola hiburan dalam bentuk olahraga, bagaimana olahraga itu bisa berprestasi, ketika berprestasi itu memberikan kepuasan kepada suporter dengan capaian prestasi itu. mungkin pemahamannya itu. jadi mungkin bukan pelanggan ya, mungkin yang dianggap pelanggan itu tentang terobosan inovasinya mungkin ada yang namanya membership. Artinya membership itu suporter yang mungkin ingin menikmati, ingin mendapatkan kemudahan untuk bisa memberikan support, untuk memberikan dukungan untuk menonton klub sepak bola itu dengan secara reguler.”

- 2. Cara manajemen Arema FC meningkatkan kepuasan bagi para penikmat sepak bola itu bagaimana pak?**

“ ya, kalau itu mungkin sekali lagi tetap orientasinya kan tetap orientasi prestasi, dimana klub itu ketika berprestasi pasti akan memberikan nilai kepuasan kepada suporter itu. ya mungkin itu bisa dianggap ini menjadi konsumen lah. Konsumen hiburan sepak bola dalam hal ini klub sepak bola. Jadi prestasi itu awal, kemudian yang kedua mungkin kemudahan dan kenyamanan. Jadi kemudahan itu bagaimana mereka mendapatkan akses tiket dengan baik, bagaimana dia mendapatkan kenyamanan ketika mereka berada di stadion. Kemudian yang ketiga adalah bagaimana klub

*sepak bola itu bisa membangun image positif yang bisa dirasakan secara langsung oleh suporter atau konsumen sepak bola itu. jadi misalkan bagaimana memberikan kebanggaan tentang merchandise misalkan, jenis jerseynya, kemudian kebanggaan-kebanggaan yang lain, misalkan prestasi-prestasi diluar sepak bola, misalkan kegiatan-kegiatan yang positif yang bisa membangun image mereka. Jadi saya pikir itu yang dilakukan oleh manajemen, bagaimana manajemen tetap berupaya supaya klub ini berorientasi prestasi, artinya prestasi yang setinggi-tingginya karena itu akan membawa dampak positif untuk konsumen. yang kedua bagaimana memberikan kenyamanan, keramahan, kemudahan kepada konsumen untuk bisa mengakses sepak bola itu sendiri. Yang ketiga bagaimana kita membangun image diluar sepak bola yang memberikan nilai positif misalnya dalam hal kegiatan sosial, bisa dalam konteks kita mengelola merchandisennya. Begitu ”*

**3. Apakah terdapat korelasi antara orientasi prestasi yang menjadi acuan manajemen Arema FC dengan orientasi bisnis?**

*“ tentunya memang orientasi bisnis itu mestinya selaras, artinya sejalan dengan orientasi prestasi. Cuma kadang-kadang prestasi itu dinamis. Kalau bisnis itu sepak bola kita masih banyak dipengaruhi oleh prestasi klub. dimana prestasi klub meningkat disitulah mungkin akan ada artinya prestasinya bagus, disitulah orientasi bisnisnya akan berjalan dengan baik. Kan gitu. Jadi sangat memiliki risiko tinggi. Karena itu yang perlu dipikirkan adalah bagaimana pengelolaan bisnis sepak bola itu tidak terpengaruh sangat besar terhadap dinamika prestasi klub. kan harapannya seperti itu. nah itu menjadi tantangan sih. Dan kita kedepan memang Arema FC harapannya seperti itu. jadi bahwa orientasi prestasi klub itu harus sejalan dengan orientasi bisnis yang berjalan. Karena bisnisnya itu harus tetap jalan apapun kondisi timnya. Kan begitu.”*

**4. Apakah mutu manajemen dapat dipatok ukur dengan club licensing?**

*“ club licensing itu kan sebenarnya untuk mengukur hal yang sifatnya administratif. Kan gitu. Tapi club licensing itu menjadi bagian terpenting untuk mengukur profesionalisme klub. jadi klub dianggap profesional artinya menjalankan intensitas, menjalankan aktifitas klub sebagai aktifitas berbadan hukum perseroan terbatas. Jadi bahwa itu untuk menjawab tantangan bahwa sebuah klub sepak bola itu memang benar-benar dikelola secara baik, diatur secara baik. Jadi club licensing itu menjadi salah satu perwujudan penilaian yang secara objektif dari pihak luar terhadap klub itu sendiri. Harapannya mestinya itu. Cuma di sepak bola kita itu respek industri, respek sponsorship, respek stake holder diluar itu masih menganggap bahwa acuannya tetap prestasi, bukan*

*profesionalisme klub. kalau kita berbicara konteks profesionalisme klub acuannya adalah hasil club licensing. Jadi tidak mengacu kepada prestasi klub. memang akan lebih bagus club licensingnya bagus, prestasi klubnya juga bagus. Jadi itu sejalan. Tapi di Indonesia masih belum memberikan penilaian seperti itu. acuannya tetap dimana klub berprestasi disitulah perusahaan-perusahaan atau ketertarikan stake holder yang lain termasuk suporter itu besar. Jadi itu yang masih terjadi”*

**5. Berarti implikasi peningkatan mutu manajemen melalui penilaian objektif yaitu club licensing belum pasti mengangkat prestasi klub?**

*“ untuk kalau di internal perjalanan pengelolaan manajemennya sudah bagus. Arema FC dengan lolos club licensing itu berarti menyimpulkan bahwa klub sepak bola Arema FC ini benar-benar dikelola sesuai dengan baik itu regulasi sepak bolanya, baik itu regulasi organisasi yang diatur oleh federasi, AFC maupun FIFA, tapi tidak mengatur kepada prestasi. Harusnya memang ya dengan hasil club licensing yang baik prestasinya baik. Mungkin ini belum mengarah kesana. Di Arema FC sendiri terus terang di tahun ini itu. tapi minimal kita bisa menunjukkan bahwa meskipun prestasi klub tidak seperti yang kita inginkan tapi minimal pengelolaan profesionalisme klub itu masih berjalan dengan baik. Jadi bukan berarti malah sebaliknya, kalau ada klub yang prestasinya jeblok, kemudian manajemennya ikut jeblok. Itu tidak. Arema FC tidak membuktikan itu. di Arema FC malah justru mempertahankan bahwa klub ini memang dikelola dengan baik dan itu dinilai secara objektif oleh AFC dengan aktifitas club licensing itu. ”*

**6. Untuk perbaikan-perbaikan program di manajemen Arema FC secara khusus di divisi Media Officer umumnya seluruh divisi itu apakah patokannya hanya pada data, kinerja dan target saja? Apakah ada yang lainnya?**

*“ ya tetap, nanti biasanya kita setelah akhir kompetisi masing-masing manajer menyampaikan laporannya. Jadi dalam laporan itu pasti melaporkan apa yang telah dikerjakan, apa yang telah ditargetkan, apa yang telah dicapai. Itu nanti untuk dijadikan dasar penyusunan rencana anggaran pendapatan belanja klub untuk tahun 2019. Jadi nanti akan dilihat disitu. Satu. yang kedua akan terlihat dalam laporan auditor. Kita sudah dilakukan audit, disitu akan terlihat dalam konteks nominal akan kelihatan dari sisi mana kita mengalami kekurangan, mengalami hal-hal yang tidak tercapai, target-target yang tidak tercapai, disitu akan tampak. Nah itu nanti akan menjadi bahan evaluasi penyusunan program kedepan seperti apa. Untuk meminimalisir persoalan-persoalan yang muncul. Misalkan tahun ini kita terkena sanksi, lima kali pertandingan home tidak*

*ada penonton sampai kompetisi berakhir. Itu akan berdampak terhadap evaluasi manajemen seperti apa. Jadi itu menjadi bagian terpenting untuk kita agar kedepan tidak terjadi”*

7. **Dalam perbaikan program itu apakah ada prioritas? Misalkan ada program yang belum maksimal atau malah tidak jalan dalam divisi apakah didahulukan atau bersamaan?**

*“ ya itu menjadi bahan evaluasi. Tentunya hal-hal yang tidak bisa tercapai di tahun 2018 akan menjadi program prioritas di tahun 2019. Terutama mungkin yang berkaitan dengan performance tim. Kan gitu. Sekali lagi, kita hanya mengambil pola bahwa kita ikut menyesuaikan apa yang menjadi orientasi publik terhadap klub yaitu prestasi. Karena itu tentunya hal yang paling utama prioritas kita akan menyusun evaluasi terhadap prestasi yang menurun dari Arema FC, kemudian yang kedua implementasinya terhadap pengelolaan manajemen seperti apa, bagaimana efeknya terhadap program-program yang lain, program-program yang belum terjalani, dan program-program yang sudah dijalankan. Nah itu yang menjadi bagian terpenting apa saja yang harus diprioritaskan diperbaiki kedepan.”*

8. **Apakah audit itu dari eksternal atau dari internal?**

*“ eksternal, auditor semua eksternal.”*

**Kalau internal pak?**

*“ internal kita ndak ada. internal pengawasannya ya cuma itu, 3 bulan sekali manajer menyampaikan laporan kepada CEO, kepada GM, kemudian mendapatkan arahan, laporannya itu terkait pemanfaatan anggaran, kemudian kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan dan belum dilaksanakan. Kontrolnya di internal ya itu”*

9. **Apakah pernah dalam manajemen Arema FC terutama setelah berbentuk badan hukum terdapat program insidentil, dimana di awal musim pemaparan program belum ada, ketika setelah evaluasi timbul modifikasi program atau program baru?**

*“ ya, ada. salah satunya misalkan maknya karena sepak bola kita ini dinamis, prestasi sepak bola kita ini dinamis, prestasi sepak bola kita ini naik turun, termasuk kejadian-kejadian, peristiwa-peristiwa yang tidak kita antisipasi. Misalkan seperti tahun ini, kita mendapatkan sanksi karena ada pelanggaran perilaku suporter. Akibatnya kita juga harus mengambil posisi evaluasi, evaluasi secara emergency, apa yang harus dilakukan. Misalkan gini, kita kehilangan potensi ticketing, karena kita tidak bisa menggelar kegiatan bersama penonton. Ini akan muncul dengan tidak adanya pemasukan kita harus mencari pemasukan lain untuk menutup operasional tim sampai kompetisi ini berakhir. Berarti apa yang*

*harus dilakukan? Misalkan kita harus melakukan efisiensi. Dimana yang harus dilakukan efisiensi? Divisi mana saja? Nah itu yang kita evaluasi dan langsung kita implementasikan. Karena kita sudah kehilangan sumber pendanaan dari konteks ticketing. Jadi mungkin itu akhirnya yang merevisi kebijakan ditengah kompetisi belum berakhir. Itu dilakukan dalam evaluasi laporan 3 bulanan, 6 bulanan. Ini kan sudah masuk 3 bulan terakhir kompetisi ini akan berakhir. Nah itu kemarin kita sudah melakukan evaluasi bagaimana caranya melakukan efisiensi ditengah kita mendapatkan sanksi tanpa penonton. Karena kita kehilangan potensi itu. bagaimana kita bicara dengan sponsorship, bicara soal mencari solusi ketika kita ada persoalan kehilangan pemasukan.”*

**10. Apa pendapat anda terkait industri sepak bola Indonesia dari sudut pandang bidang yang anda geluti sekarang?**

*“ ya industri sepak bola kita sekarang sedang berproses untuk berkembang. Kan gitu. Artinya sudah mulai meninggalkan bahwa sepak bola itu bukan sekedar kita mengelola sebuah sepak bola, mengelola tim saja, tapi sudah mengelola aktifitasnya, mengelola industrinya. Kalau kita bicara konteks mengelola industrinya, berarti kita mengelola banyak komponen diluar tim. Artinya kita mengelola dalam konteks image, bagaimana kita mengelola sumber pendanaan diluar ticketing, misalkan mengelola merchandise yang baik, bagaimana mengelola jaringan yang baik, bagaimana mengelola sponsor yang baik, bagaimana mengelola infrastruktur yang baik. Kemudian bagaimana kita harus pandai merencanakan sebuah bisnis sepak bola ini dengan baik. Kemudian bagaimana kita merancang anggaran belanja dan pendapatan. Belanja pemain, biaya pemain dan gaji, kemudian sumber pendanaannya seperti apa. Itu harus diatur memang dengan baik. Kami berpikir bahwa klub-klub yang benar-benar profesional yang bisa mengelola itu dengan baik. Karena itu ini harus disiapkan bahwa sekali lagi mengelola sepak bola itu tidak hanya sekedar mengelola 24 pemain misalkan, tapi sudah mengelola unsur bisnisnya untuk menghidupi sepak bola itu sendiri. Jadi unsur sepak bola juga dalam konteks pengelolaannya ya juga harus ada orang-orang yang mumpuni untuk mengelola itu. jadi ada manajer, misalkan ada manajer SDMnya sendiri, manajer keuangannya sendiri, kemudian manajer akademinya sendiri yang mengelola pembinaan usia dini. Jadi semua sudah harus diatur dan dikelola oleh orang-orang yang memang mumpuni di bidangnya”*

**11. Apakah unsur bisnis itu termasuk wirausaha itu sendiri pak?**

*“ bisnis itu sebenarnya bagaimana sih sepak bola itu mampu merangsang ekonomi masyarakat sekitar atau dimana sepak bola itu berdomisili. Gitu*

kan. Kayak Arema FC itu. makanya kami berpikir kemarin bahwa sepak bola itu sudah harus berpikir tentang bagaimana menghidupi masyarakat. Bagaimana ekonomi masyarakat bisa hidup. Kan gitu. Jadi wirausaha itu bagian dari itu. kalau wirausahanya hidup, ekonomi masyarakat hidup, maka daya beli masyarakat untuk menonton tim sepak bola itu tinggi. Kan gitu. Dan itu berarti menggantungkan kepada prestasi klub juga sih. Kalau prestasi klubnya bagus, berarti bisnis usaha kecil, wirausaha masyarakat yang mengambil dari sisi sepak bola itu juga akan meningkat. Tapi kalau prestasinya jeblok, ya mungkin dia masih hidup, tapi nilainya tidak sebagus ketika prestasinya bagus. ”

**12. Berarti kembalil kepada tadi, ukurannya di Indonesia masih orientasi prestasi?**

“ semua klub masih mengarah kepada prestasi. Makanya ini kita bilang kritik kepada pemerintah misalkan, pemerintah juga tidak memberikan akses kepada mereka yang mengelola sepak bola. Atau mungkin ada kebijakan yang mengatur tentang bagaimana perusahaan-perusahaan merasa terangsang untuk bisa mensponsori klub sepak bola. Mensponsori industri sepak bola ini. Misal, seperti dispensasi pajak seperti dilakukan di cina dan negara-negara eropa yang lain, perusahaan-perusahaan yang memiliki respon, respek terhadap dunia sepak bola akan diberikan dispensasi pembayaran pajak. Kan gitu. Jadi perusahaan akan berlomba-lomba untuk bisa membangun image perusahaannya melalui sepak bola itu. atau mungkin ada pemerintah daerah yang mestinya memberikan dispensasi pajak terhadap para klub sepak bola. Kemudian yang kedua memberikan bantuan peminjaman infrastruktur. Kan gitu. Karena hampir semuanya stadion itu milik pemerintahan daerah. Tidak ada klub yang memiliki sendiri. Jadi kemudahan-kemudahan itu yang mestinya untuk merangsang bagaimana industri sepak bola ini tidak sekedar mengacu terhadap prestasi. Tapi bagaimana sepak bola ini menjadi hiburan, yang paling penting memberikan pengaruh mampu merangsang ekonomi masyarakat. ”

**13. Apakah PT AABBI itu PT baru atau sudah ada sebelumnya pak?**

“ PT AABBI itu berdiri sejak tanggal 15 Maret 2015. Jadi kenapa PT AABBI itu muncul? Karena untuk menjadikan syarat penting ketika Arema FC harus mengikuti Piala Presiden, dimana piala presiden itu mengisi kekosongan ketika FIFA memberikan sanksi Indonesia tidak boleh menggelar sepak bola karena adanya dualisme federasi. Kemudian setelah diverifikasi, perusahaan ini mumpuni untuk bisa mengelola tim sepak bola dan akhirnya berlangsung dan berjalan hingga hari ini“

**Berarti itu PT baru?**

*“ baru, karena PT Arema Indonesia tidak boleh dipergunakan untuk identitas sepak bola. Karena dianggap masih bersengketa. Dan tidak diperboleh oleh PSSI Arema FC dikelola oleh PT bernama PT Arema Indonesia karena statusnya masih sengketa. Makanya disarankan untuk menggunakan PT baru.”*

Peneliti,

Mengetahui;  
Informan,

Muhammad Aliyuddin

Sudarmaji

## **HASIL WAWANCARA**

Hari / Tanggal : Sabtu / 10 November 2018  
Jam :  
Tempat : Kantor Klub Sepak Bola Arema FC, Jl. Mayjen Panjaitan 42, Kota Malang  
Nama Informan : Tjiptadi Purnomo  
Hasil Wawancara :

- 1. Menurut anda apakah definisi pelanggan baik internal maupun eksternal dari sisi manajemen Arema Football Club terutama divisi anda sekarang?**

*“ definisi pelanggan itu luas ya. Jadi pelanggan itu sebuah aset dari sebuah bisnis kalau menurut kita. Jadi itu adalah aset yang wajib kita jaga. contohnya dalam hal misalnya kalau kita jualan produk jadi kita harus menjaga sebuah produk itu tetap baik dimata sebuah aset yang akan kita kelola. Jadi intinya kita jualan itu akan lebih mengena jika produk yang kita jual itu bisa diterima dengan baik oleh pelanggan. Jadi pelanggan itu menurut saya sih sebuah aset yang sangat besar buat usaha yang kita jalani ”*

**Baik itu eksternal maupun internal?**

*“ internal sama saja sih sebenarnya. Sebuah aset sih ya ”*

- 2. Bagaimana usaha manajemen Arema FC khususnya divisi bisnis untuk meningkatkan kepuasan pelanggan?**

*“ ya itu tadi, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, kita harus menjaga sebuah kualitas sebuah produk yang kita jual. Jadi kita memberikan istilahnya barang yang kita jual itu benar-benar eksklusif dan menjaga kualitasnya. Jadi itu buat agar pelanggan lebih tertarik. Yang penting kualitas produknya kita jaga ”*

- 3. Apakah dalam manajemen Arema FC terutama divisi bisnis terdapat penggunaan teori ekonomi modern?**

*“ sebetulnya kalau untuk teori ekonomi modern sih kita dalam marketing dalam penjualan produk kita mengikuti perkembangan zaman ya. Apa yang kita jual itu mengikuti perkembangan zaman. Jadi intinya gini, kita menjual produk itu cara penjualannya, cara penyampaiannya, istilahnya cara untuk mendekatkan kepada pelanggan itu kita gunakan sesuai kemajuan zaman ya. Kayak misalnya zaman sekarang ada media sosial kita marketingnya lewat situ. Terus kita jualan kalau di store ini kan jualan pakaian. Jadi pakaianya yang model terbaru dari produk-produk*

*yang mengikuti trend zaman kini lah. Jadi kita lebih update ke arah situ sih. Ikutnya perkembangan zaman, pasti lah”*

4. **Kalau dalam divisi bisnis sendiri peran staf itu apakah termasuk hal yang penting pak?**

*“ maksudnya peran staf dalam rangka apa ini?”*

**Mungkin apa saja, pengambilan keputusan, inisiatif atau yang lain**

*“ oh, ya pasti lah. Dalam divisi bisnis pasti semua itu saling berkesinambungan ya. Istilahnya saling melengkapi. Jadi semua yang berhubungan dengan bisnis baik itu karyawan yang bekerja di divisi bisnis itu semua adalah marketing. Jadi semua yang ada di dalam karyawan itu semuanya marketing. Jadi contohnya mereka punya media sosial pribadi, mereka punya hal yang berhubungan dengan kehidupan mereka itu semuanya saling berhubungan dengan bisnis. Jadi misalnya mereka punya media sosial pribadi, sekali mereka paling nggak update atau berjualan produk-produk yang dijual oleh bisnis. Yang kedua, mereka adalah manekin berjalan. Istilahnya gitu. Kalau kita jualan produk misalnya itu kayak pakaian. Jadi setiap yang di bisnis itu harus menggunakan produk-produk yang kita jual. Jadi kita harus tahu bahwa sebelum produk kita jual keluar, paling tidak karyawan sendiri merasa memiliki bisnis ini. Jadi berawal dari kita sendiri lah, kita yang beli, kita yang jual. Jadi berawal dari kita. Contohnya dari kita misalnya kayak pakaian kita menggunakan produk dari store, jadi kita adalah manekin berjalan.”*

**Kalau endorse itu apakah ada di manajemen Arema FC, khususnya divisi bisnis?**

*“ kalau endorse sih langsung ke pemain ya. Karena kita punya aset yang begitu besar. Karena sesuai kontrak jadi ya pemain itu istilahnya kita manfaatkan untuk penjualan produk kita. Kalau endorse ya ke pemain”*

5. **Bagaimana cara manajemen Arema FC menghargai kinerja staf, khususnya divisi bisnis?**

*“ kalau kita menghargai ya kita harus lah. Namanya marketing itu kan ujung tombak. Jadi ujung tombak suatu perusahaan. Kita memberikan apresiasi lah, paling nggak bonus, pokoknya kejutan-kejutan yang buat tim yang bener-bener sebagai ujung tombak untuk perkembangan perusahaan ini. Pasti lah, itu ada benefit atau apresiasi lah”*

6. **Untuk evaluasi dalam divisi bisnis apakah hanya berpatokan pada kinerja saja? Atau hanya pada data saja? Apakah ada yang lain?**

*“ sebetulnya sama semuanya. Jadi kita evaluasinya dari data, dari kinerja maupun dari perkembangan tahun ini ke tahun berikutnya. Jadi kita evaluasinya itu saja sih menurut kita. Terus misalnya untuk program-program yang kita lakukan tahun ini berjalan apa nggak, apakah bisa*

*diterima atau tidak. Jadi paling tidak kita upgrade lah untuk tahun depannya. Menurut saya sih lebih ke data dan kinerja.”*

7. **Kalau perbaikan-perbaikan itu apakah ada prioritas pak? Misalnya program tertentu yang masih di bawah standar, yang masih dibawah yang diinginkan itu apakah didahulukan atau bagaimana?**

*“jadi gini, kalau program-program yang sudah diterima oleh customer ya misalnya diterima baik itu akan kita kembangkan. Misalnya ada program-program yang masih jalan di tempat kita evaluasi, apa kesalahannya untuk kita kembangkan agar bisa sama-sama jalan lah. Tapi kalau yang sudah berkembang, diterima, kita akan kembangkan untuk menjadi lebih baik”*

**Berarti tidak ada prioritas? Misalnya ada yang ndak jalan ndak didahulukan?**

*“ kalau memang ada yang ndak jalan sih, kalau prioritas tidak terlalu. Tapi misalnya ada yang paling bagus ya itu yang akan kita kembangkan, sambil mengembangkan program-program yang tidak jalan”*

**Kalau workshop-workshop bisnis untuk staf-staf manajemen Arema FC khususnya divisi yang berbisnis itu apakah ada pak? Misalnya peningkatan cara penjualan, workshop-workshop semacam itu dari federasi maupun dari pihak Arema FC sendiri?**

*“ kalau dari pihak federasi pasti ada. jadi setiap tahun itu ada workshop untuk bisnis namanya workshop marketing. Jadi kita diundang ke Jakarta. Disana kita diberikan workshop penyegaran bagaimana menghadapi kompetisi yang setiap tahun semakin berkembang. Jadi pasti ada, kita ikut. Kita wakilkan ada orang untuk ke Jakarta. Jadi dari PT Liga setiap tahun ada.”*

8. **Penerapan dari workshop-workshop tadi itu apakah bisa meningkatkan mutu manajemen Arema FC khususnya divisi bisnis?**

*“ oh iya pasti. Karena tujuannya kita sama. Tujuannya PT Liga dan klub itu sama. Jadi mereka ingin menunjukkan bahwa sekarang ini sepak bola bukan sekedar olahraga. Jadi sebuah industri yang besar yang bisa kita kelola secara profesional. Jadi kita mengambil keuntungan dari situ. Jadi setiap tahun kita pasti mengevaluasi diri. Apa yang kurang, apa yang lebih, apa yang kita butuhkan. Jadi itu tujuan kita sama, untuk mengembangkan industri. Apalagi di Indonesia ini sepak bola bukan sekedar olahraga, tapi sebuah olahraga dan industri yang sangat dicintai oleh seluruh masyarakat Indonesia”*

**Apakah mungkin ada hubungannya dengan club licensing, yang kelima aspek tersebut. dimana kita tahu bahwa divisi bisnis**

**merupakan ujung tombak juga berpengaruh kepada finansial klub. apakah itu berhubungan pak?**

*“ oh iya pasti berhubungan. Karena lima aspek itu berhubungan untuk ditunjuk sebagai klub yang profesional kan. Klub yang benar-benar pengelolaannya secara profesional menuju ke era industri yang sehat. Jadi ya saling berhubungan. Pasti itu”*

- 9. Bagaimana pendapat pribadi anda tentang industri sepak bola dari sudut pandang bidang yang anda geluti sekarang?**

*“ kalau menurut saya sebuah klub itu tidak harus mengandalkan sebuah sponsor ya. Jadi bagaimana caranya klub itu bisa menghidupi dirinya sendiri dari usaha-usaha yang berkaitan dengan klub. jadi apapun itu bentuknya untuk kemajuan klub ya harus kita laksanakan, kita kerjakan, pokoknya kita lakukan. Jadi yang berhubungan dengan keuangan, kemajuan klub, harus kita dulukan. Begitu.”*

Mengetahui;  
Informan,

Peneliti,

Muhammad Aliyuddin

Tjiptadi Purnomo

## **HASIL WAWANCARA**

Hari / Tanggal : Senin / 30 September 2019  
Jam : 13.26 WIB  
Tempat : Teras Dalam Kantor Klub Sepak Bola Arema FC,  
Jl. Mayjen Panjaitan 42, Kota Malang  
Nama Informan : Tjiptadi Purnomo  
Hasil Wawancara :

**1. Evaluasi dari musim lalu dan penerapannya pada musim ini, contohnya serta ada evaluasi apa saja mulai musim 2019 bergulir hingga sekarang?**

*“kalau evaluasi sih, banyak ya. Dari segi kepanjelan juga evaluasi, dari segi bisnis juga evaluasi, contohnya yang dari segi bisnis ya, dari bisnis itu evaluasi terhadap penjualan. Kan selama ini kita memakai apparel X-Munich, terus akhirnya mereka tidak bisa memberikan support yang baik, akhirnya kita evaluasi. Akhirnya kita menggunakan produk sendiri, apparel sendiri yang kita produksi sendiri, dan itu hasilnya bisa menambah lebih besar untuk penambahan kepada tim. Itu yang kelihatan mencolok untuk tahun ini. Terus untuk kepanjelan sih terkait penyelenggaraan pertandingan yang mengurangi denda-denda sih. Kan biasanya ada pelanggaran-pelanggaran yang membuat denda, akhirnya merugikan tim. Ya evaluasi sebelum akhir musim, kita evaluasi untuk meminimalisir pelanggaran-pelanggaran itu.”*

**Itu dari musim lalu ya pak?**

*“iya”*

**Kalau di musim sekarang apakah ada evaluasi pak? Sebagaimana evaluasi berkala 3 bulanan dan 6 bulanan**

*“oh ada, itu terkait itu tadi, penjualan-penjualan yang selama ini kita lakukan dari segi bisnis itu 3 bulan itu pasti ada evaluasi. Contohnya seperti kondisi tim ini kan lagi naik-turun. Bagaimana cara kita tetap mendapatkan pendapatan namun tidak mengurangi bahwa tim itu kondisinya terpuruk. Kan biasanya ada imbasnya terhadap penjualan. Namun kita mencari strategi-strategi baru gimana caranya biar penjualan ini tetap stabil seperti misalnya kalau timnya bagus prestasinya, meskipun tim buruk prestasinya namun kita evaluasi bagaimana caranya penjualannya tetap stabil. Kita buka cabang di **Shopee**, kita menggunakan market place online yang sudah besar ya, terus kita kerjasama dengan*

*tempat wisata kayak Jatim Park 3, itu kita buka juga disana official store, biar meningkatkan pendapatan.”*

**Apakah terpikirkan untuk membuka official store di mall-mall kota malang, seperti di Matos atau lainnya?**

*“kalau itu sih belum terpikirkan ya, karena memang kalau Malang ini bukan kota besar seperti Surabaya atau dimana. Malang ini masih bisa dijangkau lah, maksudnya kalau mau kemana dekat. Lain dari Surabaya. Namun kalau mau buka cabang di luar kota kita ada.”*

**Kalau di luar kota misalnya dimana pak?**

*“kalau luar kota mungkin rencana kita di Blitar sama Batu”*

**2. Apakah koordinasi antar divisi untuk mendapatkan profit hanya meliputi latihan saja, pertandingan saja, kegiatan sehari-hari saja atau meliputi semuanya?**

*“oh semuanya, kan saling berhubungan. Jadi semuanya harus koordinasi. Setidaknya 3 bulan sekali itu kita kumpul. Jadi nanti tim bisnis laporan, tim legal laporan, tim support laporan, tim untuk kepanjangan laporan. Kita bagi, baru kita break down apa yang kurang kita putuskan bersama-sama strategi apa yang akan dilaksanakan setelah review 3 bulan kemarin”*

**Kalau koordinasinya hasilnya sudah bagus apakah ditingkatkan lagi?**

*“oh iya. Kalau bagus itu harus terus. Misalkan kita memiliki misi bahwa targetnya kita segini, setelah mencapai target kan ndak mungkin kita leha-leha, kita harus tetap melampaui target. Itu suatu kebanggaan diri pada direksi. Begitu.”*

**3. Apakah ada koordinasi dengan divisi lain terkait store berjalan dalam latihan?**

*“ latihan maksudnya gimana ini”*

**Latihan tim Arema Senior pak, atau latihan akademi Arema untuk membuka store berjalan itu?**

*“oh, ndak. Kalau latihan memang kita untuk storenya ndak. Cuma waktu pertandingan saja untuk pop-up storenya itu. sama kegiatan-kegiatan mungkin Aremania atau event-event di Malang. Itu baru kita membuka. Kalau latihan tidak.”*

**Kalau seperti kegiatan divisi Media Officer seperti kegiatan Ngaji Welasan itu bagaimana? Apakah ada kegiatan membuka store disitu?**

*“kan kalau ngaji welasan itu diluar dari kita toh. Cuma kita memfasilitasi. Dan Alhamdulillahnya pelaksanaanya di Kantor Arema yang dekat dengan store kan. Jadi kita ndak buka-buka itu (pop-up store). Selain itu kegiatan ngaji welasan kan kegiatan keagamaan. Jadi kita ndak numpang. Karena itu pure untuk ibadah sih. Tapi kalau untuk lain-lain seperti event-*

*event yang diadakan Aremania kita selalu support, seperti misalnya Fashion Show di Matos, itu kita support. Selama mereka mengajukan proposal ke kita pasti kita support.”*

- 4. Apakah laporan dari divisi bisnis khususnya divisi store harus ke divisi finansial dahulu atau langsung ke General Manajer pak?**

*“kalau store itu direct langsung ke CEO. Tapi kita laporan ke bagian bisnis dahulu, baru bagian bisnis yang laporan ke CEO langsung. Karena store ini manajemennya beda, bukan dibawah divisi bisnis, tapi dibawah CEO langsung. Tapi tetap nanti laporannya kita serahkan dulu kepada divisi bisnis, jadi dilihat dan direview dulu baru disetor ke CEO. Jadi kita ndak gabung di manajemen Arema yang ini. Tapi kalau bisnis, mereka tetap laporannya ke Arema, ke GM dulu baru ke CEO.”*

**Berarti secara struktural, manajemen store ini tidak ada di struktur Klub Arema FC?**

*“ndak ada, Cuma divisi bisnis saja”*

- 5. Terkait perencanaan seperti modal, program kerja beserta target, serta pendapatan itu apakah ditentukan oleh manajemen store sendiri atau dari CEO?**

*“langsung manajer store sendiri. Jadi kita membikin plan kerja, business plan untuk satu tahun kedepan, kita yang bikin sendiri. Nanti kita sampaikan ke CEO, mereka setuju, yasudah kita jalan.”*

**Berarti memang manajemen store ini lain dari divisi lainnya?**

*“ya, memang agak lain”*

- 6. Bagaimana bapak menyikapi fenomena sekarang seperti adanya “give away”**

*“give away. Maksudnya?”*

**Apakah dari store memunculkan ide ada give away semisal dalam suatu pertandingan ada tebak skor dengan hadiah jersey begitu?**

*“itu sih bagian dari promosi ya. Menurut saya sih bagus-bagus saja. Kita juga dalam business plan itu kan ada sudah di-break down biaya promosinya berapa per bulannya, jadi itu bagian promosi sih. Menurut saya baik-baik saja, tambah bagus gitu lo. Mengurangi beban promosi di media cetak yang lainnya, gitu aja. Kita juga mempunyai akun media sosial yang gede, dengan follower 1 M berapa itu, ya bagus. ”*

**Apakah dari store pernah memberikan give away?**

*“sering kita. Apalagi kita kemarin waktu ada festival itu ada surprise gift ya. Yang datang kesini bisa ketemu pemain dan bisa dapat hadiah langsung dari pemain itu sendiri. Pelaksanaannya itu kalau ndak salah di bulan Mei, harinya Rabu-Kamis kalau ndak salah. Dan itu antusiasnya sangat tinggi. Dan pencapaian omzet per harinya juga meningkat. ”*

**7. Apakah program kerja dari divisi store mendapatkan masukan dari divisi lainnya? Karena divisi store kan berdiri sendiri.**

*“ kalau selama ini sih untuk urusan store sendiri sih ndak ada masukan dari divisi lain sih. Cuma memang kita membuka waktu lebih ke open kayak ndak terlalu formal gitu aja. Misalkan ngobrol: enake store tak gawe opo. Mereka Cuma memberikan masukan saja, bukan yang resmi seperti store harus begini, store harus begitu.”*

**Kalau dari staf store?**

*“oh ya pasti lah. Jadi anak buah saya kan setiap jum’at itu ada briefing, kendalanya apa, kalian pinginnya gimana. Jadi saling tukar pendapat lah. ”*

**8. Bagaimana evaluasi kinerja di divisi store? Apakah sama dengan divisi lainnya atau berdiri sendiri?**

*“kalau evaluasi langsung dari divisi bisnis. Jadi setiap bulan waktunya. Ini, ini dan ini.”*

**Berarti diluar evaluasi rutin 3 bulanan, 6 bulanan dan tahunan itu?**

*“ya, diluar itu”*

**9. Evaluasi terkait program kerja di divisi store bagaimana pak? Semisal ada program kerja yang tidak maksimal apakah langsung buat program kerja baru?**

*“ langsung. Kalau dari store itu langsung, beda dengan lainnya. Kalau store bulan ini kok gini, maka harus ganti. Karena kita jualannya memang barang yang ndak bau ya, tapi harus cepat laku kan, untuk perputaran. Kalau barang terlalu lama kan jadi ndak update. Orang ndak terlalu suka dengan desain lama. Jadi kita harus bulan ini ganti desain, bulan itu ganti desain. Kan gitu.”*

**Berarti harus tetap up-to date?**

*“up-to date terus. Misalnya barang ini ndak habis gimana caranya habis ya diskon besar-besaran. Yang penting perputarannya tetap. Meskipun kita untungnya ndak banyak yang penting perputarannya untuk modal kan tetap.”*

**10. Terkait modal, apakah berkoordinasi dengan divisi finansial atau dari CEO?**

*“ jadi mulai awal berdirinya store kita sudah diberi modal awal. Gimana caranya kita putar, kita kembalikan. Yasudah itu kita putar sampai kita ndak akan minta uang lagi untuk modal-modal selanjutnya. Kita harus berdiri sendiri kan ”*

**Itu asalnya dari CEO atau dari mana pak?**

*“dari CEO.”*

Peneliti,

Mengetahui;  
Informan,

Muhammad Aliyuddin

Tjiptadi Purnomo

## **HASIL WAWANCARA**

Hari / Tanggal : Senin / 30 September 2019  
Jam : 14.02 WIB  
Tempat : Official Store Klub Sepak Bola Arema FC, Jl. Mayjen Panjaitan 42, Kota Malang  
Nama Informan : 1) Aditya Zanuar Ramadhan 2) Adelia Awanda  
Hasil Wawancara :

**1. Apa yang mendasari anda untuk bergabung dengan manajemen Klub Arema FC?**

“1) saya sendiri kan membutuhkan pekerjaan mas. Saya juga masuk disini sebagai penonton Arema kayak gimana ya mas, hobi dan pekerjaan dijadikan satu tambah semangat saya. 2) dasar saya ya sama sih, cari pekerjaan. Jadi kuliah kemudian ada kebutuhan biaya tambahan untuk kuliah. Jadi cari kerja sambilan, dapatnya disini.“

**2. Apa yang membuat anda betah berada di manajemen Arema FC?**

“1) kalau dari saya itu betahnya ya karena saya harus menikmati pekerjaan ini. Itu yang membuat saya betah. Kalau ndak dinikmati, jadinya ndak betah. Misalkan ada masalah, besar atau kecil ya harus dijalani saja. 2) yang bikin betah ya lingkungannya juga mendukung. Semuanya friendly, jadi lebih gampang membaur untuk lingkungannya. untuk pekerjaannya saya menikmati pekerjaan ini ya bikin betah”

**3. Bagaimana perhatian manajemen terhadap anda?**

“ 1) ya kalau disini itu, gimana mas ya, semua dianggap sama. Jadi nggak saling condong ke atasan gitu. Dibuat kayak ke teman sehari-hari gitu, jadi ndak terlalu fokus ke pekerjaan. Jadi ada waktunya serius, ada waktunya serius. 2) sama. ”

**4. Bagaimana penghargaan dari manajemen?**

“ 1) kalau untuk penghargaan nggak ada sih mas. Kalau kebanggaan ada. 2) ya sama.”

**Kebanggaan dalam hal apa?**

“1) kebanggaan dalam hal saya bisa ikut serta mengelola store ini dan membawa nama Arema FC sendiri. Gitu. 2) ya bangga aja bisa dapat pengalaman. ”

**5. Apakah anda pernah dilibatkan dalam penyusunan program kerja store? Jika iya, apakah pernah usulan anda diwujudkan dalam program kerja itu sendiri?**

“1) pernah, contohnya kayak ya desain baju, gitu. Terus masukan di bahan-bahannya t-shirt atau jaket gitu, pernah diwujudkan. 2) belum pernah kalau saya. ”

6. **bagaimana dan apakah ada inovasi-inovasi di store? Tentunya mas dan mbaknya sebagai kaum muda mengikuti update yang ada sekarang dan apakah diajukan kepada atasan?**

“ 1) update dalam bentuk apa?”

**Update dalam hal apapun, seperti update cara-cara pemasaran, bahan-bahan, dan lain sebagainya.**

“1) kalau pemasaran sih ya seperti biasa mas ya, Cuma lewat media sosial instagram untuk publikasi katalognya. Kalau untuk bahannya ya kembali ke yang tadi itu, dilihat dari yang lain, terus dilaporkan, ini pak bagus. Kemudian desainnya juga lebih simpel. Jadi untuk konsumennya itu lebih bisa tertarik. Jadi dari situ, dari desain sama bahan yang bisa menarik perhatian konsumen. ”

7. **Selama anda bergabung di manajemen Klub Arema FC, apakah ada perkembangan dari manajemen? Seperti evaluasi.**

“ 1) ada pastinya dari awal. Kalau disini fokusnya kan ke store mas ya, itu ke baju, jaket, terus merchandise, gitu itu. terus dari awal buka sampai sekarang itu banyak perkembangan sama banyak barang baru lagi sama desainnya juga lebih mantap lagi. 2) selama disini sih, mengikuti perkembangan untuk desain-desainnya itu mengikuti trend yang ada saat ini.”

8. **Kalau perkembangan itu dalam artian bagaimana?**

“1) artinya ya yang awalnya dinilai dari biasa, bisa lebih meningkat gitu mas. Dari segi desain, bahan sama kayak aksesorisnya itu tidak monoton itu-itu saja.”

**berarti lebih variatif?**

“ya, lebih variatif.”

9. **Apa pendapat anda tentang Klub Arema FC sebagai suatu wirausaha?**

“1) ya bagus sih mas. Bisa menambah biaya untuk klub juga kan. Disamping itu bisa juga menyebarkan nama Arema FC nggak Cuma di kota Malang saja. Kan disini kalau di official store ini bisa pembelian lewat online. Jadi untuk orang di luar kota bisa menikmati juga barang-barang sama merchandisennya yang ada di official store ini. 2) lebih menguntungkan saja buat klub. sama dengan masnya tadi, pemasukannya dibantu dari store ini juga. Jadi ntar kalau ada kekurangan atau apa, kita bisa pakai pemasukan dari store ini buat menambah pemasukannya klub. ”

Mengetahui;  
Peneliti,

Muhammad Aliyuddin

Informan,

Informan,

Aditya Zanuar Ramadhan

Adelia Awanda

## HASIL WAWANCARA

Hari / Tanggal	:	Kamis / 21 Desember 2023
Jam	:	09.44 WIB
Tempat	:	Kantor Klub Sepak Bola Arema FC, Jl. Mayjen Panjaitan 42, Kota Malang
Nama Informan	:	Tjiptadi Purnomo
Jabatan	:	Manajer Store Arema FC
Hasil Wawancara	:	

**1. Bagaimana sistem *Total Quality Management* dalam Arema FC?**

“kalau menurut saya sih biasanya ada rapat pemegang saham untuk perbaikan-perbaikan manajemen yang baru, pos-pos yang baru dirasa kurang untuk mengisi pos-pos yang kosong, ada perbaikan sistem manajerial, kemudian dari situ setelah semuanya terkumpul dengan pos-pos itu ada orang-orangnya ya, baru kita membentuk rencana kerja satu tahun kedepan. Jadi disitu nanti untuk perbaikan sistem qualitynya di Arema FC kayak gitu sih menurut saya. “

**2. Bagaimana implementasi atau penerapan *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema FC?**

“ini, kita sering ikut workshop ya, workshop yang diadakan oleh PSSI maupun LIB sebagai operator liga di Indonesia. Kita sering ikut workshop kemudian mengupgrade diri kita sendiri lah. Terus kita kerjasama dengan tim luar negeri atau gimana tentang gimana cara meningkatkan untuk sepak bola industri di Indonesia. Biasanya gitu sih. ”

“Untuk tim luar negeri, apakah timnya yang kesini (ke Indonesia) atau bagaimana?”

“kita yang sering kesana mungkin ya. Kita kesana studi banding atau gimana, kita datang kesana, caranya bagaimana. Biasanya begitu. ”

**Salah satu contoh tim yang pernah jadi tujuan studi banding manajemen Arema FC?**

“kita dari jepang itu ada Kawasaki Frontale (Tim Divisi Satu J-League atau J1 League). ”

**3. Bagaimana implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema FC sebagai sebuah kewirausahaan?**

“ah, itu tadi yang sesuai saya sampaikan tadi ya, jadi setelah kita workshop, itu apa yang kita dapatkan dari workshop maupun studi banding dengan tim-tim luar negeri itu kita implikasikan di lingkungan kita. Kayak peningkatan klub ini sebagai sarana bisnis, terus perekutan

*pemain, terus peningkatan sumber daya manusia maupun peningkatan tentang merchandise-merchandise resmi Arema. ”*

Mengetahui;  
Peneliti, Informan,

Muhammad Aliyuddin Tjiptadi Purnomo

## HASIL WAWANCARA

Hari / Tanggal : Kamis / 21 Desember 2023  
Jam : 09.56 WIB  
Tempat : Official Store Klub Sepak Bola Arema FC, Jl. Mayjen Panjaitan 42, Kota Malang  
Nama Informan : Adelia Awanda  
Jabatan : Admin Keuangan Store Arema FC  
Hasil Wawancara :

- 1. Bagaimana sistem *Total Quality Management* dalam Arema FC?**

“kalau menurut saya sih pasti ada, selalu ada revisi-revisi gitu ya, jadi kalau ada masukan, ada saran atau dari luar ada masalah apa, itu dari sini berusaha gimana caranya untuk memperbaiki menjadi lebih baik. Gitu aja sih“
- 2. Kalau dari sistem manajemen di Arema ini bagaimana menurut anda?**

“manajemennya ya berusaha untuk jadi lebih baik. Itu saja. Soalnya kan juga sistemnya banyak berubah dari yang dulu, terus perorangannya banyak yang diganti, mungkin biar lebih baik lagi. ”
- 3. Bagaimana implementasi atau penerapan total quality management yaitu perbaikan terus-menerus dalam sistem manajemen untuk meningkatkan mutu manajemen Arema itu sendiri?**

“kalau perbaikan, saya sendiri kan sekarang jadi admin keuangan. Sebelumnya saya di kasir. Itu ada perbaikannya lumayan besar sih, untuk store ya, saya kan megang store, jadi tahunya di store saja. Yang awalnya keuangannya belum tertata rapi ada banyak selisih dari stock opnamanya sekarang sudah alhamdulillah sudah tertata, stock opname juga sudah jalan, sudah sesuai sama perhitungan keuangan sama barangnya itu. ”
- 4. Untuk hal-hal seperti itu apakah anda mengikuti workshop atau pelatihan? Atau memang punya sistem tersendiri? Atau adakah sistem pemberian dari manajemen Arema?**

“ kalau dulu itu ada manggil orang luar buat ngajarin saya cara-caranya. Terus berhubung saya sudah bisa jadinya udah nggak kepakai lagi orangnya. Jadi ya dari itungannya apa ya, itu ya, kayak workshop ya, pelatihan. Tutor lah istilahnya ”

Berarti perbaikannya di store ini semisal seperti manajemen memanggil atau mendatangkan tutor untuk anda sehingga bisa mengembangkan apa yang didapatkan dari tutor tersebut?

*“ya, kalau saya dulu dari tutor itu untuk mengelola keuangannya yang sebelumnya tidak tertata itu. ”*

5. **Bagaimana implikasi atau pengaruh peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema FC sebagai sebuah kewirausahaan? Karena saya disini meneliti Arema ini disebabkan Arema merupakan wirausaha yang mana wirausaha adalah suatu hal yang dilakukan secara mandiri. Dari penjelasan anda tentang perbaikan-perbaikan itu, apakah ada pengaruh dari perbaikan manajemen terhadap Arema sebagai sebuah kewirausahaan. Bagaimana menurut anda?**

*“kalau pengaruhnya, ada. Jadi yang sebelumnya store sepi, itu jadi rame. Jadi banyak yang tertarik gara-gara desainnya mungkin udah berubah lebih bagus, lebih bagus waktu promonya, atau program-program yang diadakan di store juga lebih banyak daripada sebelumnya yang biasa-biasa aja. Itu lebih menarik ke peminat pengunjung. ”*

**“berarti perubahan khususnya di store ada banyak perubahan dari program kerja apakah ada?”**

*“program kerja ada perubahannya, jadi lebih disiplin”*

**“apakah juga lebih variatif daripada yang dulu?”**

*“kalau di store dulu sebelum ada perubahan itu masih sering seperti ke sekolah-sekolah, kita buka di sekolah. Terus kalau sekarang kan nggak memungkinkan kan, soalnya sudah beda. Jadi kita memaksimalkan promo dari store sendiri. Jadi tanpa mengadakan program-program di luar. Ya ada ngadakan di luar, tapi ndak sebanyak yang dulu. ”*

Mengetahui;

Peneliti,

Informan,

Muhammad Aliyuddin

Adelia Awanda

## HASIL WAWANCARA

Hari / Tanggal : Kamis / 21 Desember 2023  
Jam : 10.14 WIB  
Tempat : Official Store Klub Sepak Bola Arema FC, Jl. Mayjen Panjaitan 42, Kota Malang  
Nama Informan : Aditya Zanuar Ramadhan  
Jabatan : Staff Kasir Store Arema FC  
Hasil Wawancara :

**1. Bagaimana sistem *Total Quality Management* dalam Arema FC?**

“ini yang kedua apa mas?“

**Bagaimana implementasi atau penerapan total quality management yaitu perbaikan terus-menerus dalam sistem manajemen untuk meningkatkan mutu manajemen Arema itu sendiri?**

“ini dalam manajemen atau manajemen official store”

**Ya semuanya, silahkan terserah anda, mau manajemen secara keseluruhan atau official store saja.**

“kalau manajemen saya ndak bisa jawab mas. Kan soalnya kalau manajemen itu orang kan disamping sini sendiri (kantor manajemen). Kan kalau saya bertugasnya di official store sendiri, disini. Tapi kalau untuk manajemennya sendiri itu ya juga agak sensitif mas kalau saya yang berbicara, dikarenakan saya bukan orang atasan. ”

**Ya kalau begitu menurut ranahnya ada saja.**

“kalau dari store sendiri saya bisa jawab mas, sedikit banyaknya. Kalau untuk perbaikan terus menerus mungkin dari segi kualitas, terus dari segi penjualannya juga, entah itu dari sosial media atau pemasarannya itu tadi. Diperbaiki dari segi kayak contohnya itu kayak upload barangnya, kontennya ditambah lagi, terus diperbanyak stoknya juga di bagian jersey. Jadi kan kalau bisa di official store sendiri ini diperbanyak untuk jerseynya juga. Soalnya kalau orang kesini itu lebih memprioritaskan mencari jersey juga. Disisi lain jersey itu kayak ya karakternya tim itu sendiri. Jadi itu yang bisa diangkat dari official store itu sendiri. ”

**Kalau kaitannya dengan pertanyaan pertama, bagaimana susunan manajerial di store sendiri?**

“kalau susunannya ya alhamdulillah sekarang ini, gimana mas ya, udah tertata, setelah, kan kemarin juga udah ada kejadian itu tadi (tragedi Kanjuruhan, -red), jadi dari kejadian itu sudah banyak belajar lah. Gimana caranya kita bisa naik dari keterpurukan itu tadi. Kalau untuk

*menatanya kita sekarang ini pelan-pelan, nggak bisa langsung cari hal yang terbaik itu tadi. Cuma ini ditata pelan-pelan entah itu dari segi manajemennya, orangnya , terus dari segi penjualannya itu biar supaya penjualannya meningkat. Itu kalau di arema official store sendiri. ”*

**Termasuk staf-staf itu adakah pembaharuan?**

*“kalau untuk stafnya disini ada Cuma satu, cewek itu. Kalau untuk cowoknya semua masih tetap sama”*

2. **Bagaimana implementasi atau penerapan total quality management yaitu perbaikan terus-menerus dalam sistem manajemen untuk meningkatkan mutu manajemen Arema itu sendiri?**

*“sistemnya?”*

**Ya, untuk sistemnya**

*“kalau untuk sistemnya ya kembali lagi ke yang tadi itu. Jadi kalau untuk di arema official store sendiri memperbaiki sistem kontennya itu tadi. Kan kalau dari segi penjualan itu kan konten itu nomer satu. Soalnya, orang Cuma melihat dari sosial media atau penjualan online entah itu di bukalapak, gitu. Kalau disini sekarang promosinya lewat bukalapak untuk penjualan online. Kalau nggak instagram itu tadi kalau untuk di artikelnya itu. Jadi sini harus memberatkan di itunya tadi, kontennya itu tadi. Jadi kalau bisa diperbaiki entah dari segi fotonya atau dari segi video kalau ada reels-reels gitu itu. Kan lebih menarik mas kalau untuk reels (fitur instagram, -red) sendiri.”*

**Berarti kalau di official store ini memang mutu dari apa yang dijual itu yang lebih diperbaiki?**

*“ya, soalnya kalau dari segi sisi situ sendiri itu bisa meningkatkan orang itu bisa melihat ini kayaknya menarik untuk saya pakai, entah itu buat oleh-oleh, gitu kan mas. Soalnya sini sendiri juga kalau Cuma main foto gitu saja, terus nggak ada video, Cuma monoton foto barang gitu kan nggak menarik juga. Jadi orang kayak males untuk mengetahui barang itu tadi seperti apa. Bahannya gimana, kualitasnya gimana. Jadi biar lebih menarik lagi ya itu ditingkatkan untuk konten kreatornya itu. .”*

**Termasuk peningkatan mutu itu apakah mengikuti trend yang ada atau arema bikin trend sendiri?**

*“kalau arema sendiri kan kayak jersey sendiri itu ya ngeluarin sendiri, desain sendiri. Jadi nggak mengikuti trend yang ada. Kan disini juga fashionnya bukan casual. Tapi kan fashionnya itu masuk di apa ya, sini bisa memposisikan umum, supporter. Cuma bisa masuk ke ranah umum itu tadi. Jadi tidak melulu supporter. Kan baju supporter kan biasanya yang rame, gitu. Tapi disini nggak. Jadi bisa dipakai umum juga, bisa dipakai formal juga, kayak baju polo gitu.”*

### **Untuk masalah konten, apa ikut trend juga?**

*“kalau masalah konten, Insya Allah sedikit banyak pasti ngikut. Soalnya dari trend sendiri itu juga bisa mengangkat tingkat lihatnya itu, seperti ratingnya itu tadi, viewer (penonton) nya itu tadi. Kan dari viewer tadi kalau semakin banyak kan semakin bagus juga untuk penjualannya itu tadi.”*

3. **Bagaimana implikasi atau pengaruh peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema FC sebagai sebuah kewirausahaan secara mandiri?**

*“nah, ini pertanyaannya ada sangkut pautnya sama kejadian kemarin (tragedi kanjuruhan). Jadi modelnya itu kalau setelah tragedi kemarin itu arema store itu kayak mulai dari nol lagi mas. Dikarenakan sini juga harus memutar pikiran juga gimana caranya bisa mengangkat kembali, gimana caranya penjualannya itu kembali lagi. Nah kalau untuk sekarang ini itu kembali lagi ke konten itu tadi. Dari segi konten itu tadi bisa meningkatkan juga. Maksudnya konten itu sendiri bisa mengangkat penjualan. Dan bisa dari yang karena tragedi itu disini anjlok sekali kan, dibawah banget, entah itu dari penjualan atau yang di timnya juga. Jadi ya mental sudah rusak, terus kepercayaannya juga hancur berantakan, gitu itu mas. Terus dari segi penjualan sendiri sini lagi nggak berharap kayak harus laku terus. Cuma gimana caranya buat meningkatkan itu tadi biar peningkatan penjualannya ini naik. Lah itu tadi diterapkan dari konten tadi itu mas. Jadi sini menguatkan kontennya itu tadi supaya orang masih bisa tetap percaya kesini, bisa kembali lagi kesini menjadi pelanggan atau kembali loyal”*

### **“kalau dulu kan ada target, kalau sekarang bagaimana?”**

*“kalau sekarang ini target pasti masih ada. Cuma itu tadi, kembali lagi, peningkatan penjualannya saja yang diperkuat. Jadi, kepengen gimana caranya biar penjualannya ini stabil, sama omsetnya itu nggak naik turun. Kalau bisa semakin hari itu semakin meninggi untuk statistiknya itu tadi. ”*

Mengetahui;

Peneliti,

Informan,

Muhammad Aliyuddin

Aditya Zanuar Ramadhan

## HASIL WAWANCARA

Hari / Tanggal	: Ahad/ 24 Desember 2023
Jam	: 15.00 WIB
Tempat	: Balai Desa Junrejo, Kota Batu
Nama Informan	: Nanang
Jabatan	: Koordinator Aremania wilayah Polehan
Hasil Wawancara	:

**1. Bagaimana sistem *Total Quality Management* dalam Arema FC?**

*“kalau menurut saya sebagai korwil polehan, sementara ini untuk dalam hal manajemennya kita tidak banyak tahu ya, karena kita ini suporter dan manajemen, mungkin apa yang ada di manajemen kita tidak banyak tahu. Tapi, selama ini antara manajemen dengan suporter aremania itu sedikit ada miss komunikasi yang itu menurut asumsi saya pribadi begitu sebagai mewakili korwil polehan. Mungkin itu. Saya kira seperti ada manajemen didalam manajemen. Mungkin itu ya. ”*

**2. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema itu sendiri?**

*“kalau perbaikan manajemen ya mohon maaf, karena saya ini suporter, bukan yang ahli dalam manajemen tim, saya berharap sebagai aremania manajemen harus lebih profesional. Harus bisa memenuhi apa yang jadi keinginan aremania. Setiap suporter, semua akan pasti menginginkan timnya juara. Namun harus dikelola oleh manajemen yang profesional. Maksudnya dalam hal manajemen yang profesional ya bisa bersinergi antara manajemen dengan aremania. Apapun suara dari grass root, dari akar rumput, dari aremania, manajemen berhak menampung. Kan begitu. Jangan sampai manajemen karepe dewe (semaunya sendiri). Karena manajemen pun dalam hal ini manajemen klub PS Arema dengan suporter aremania itu harus bersimetris bersinergi, gitu. Harus dalam hal perekrutan pemain, atau apa. Memang, secara prosedur aremania ada batas dalam mencampuri urusan manajemen dalam hal itu. Tetapi harus, minimal harus komunikasi, koordinasi, urun rembug lah. Mungkin yang namanya suporter bola pasti ada yang namanya ide-ide cemerlang. Semua itu saya yakin ide dari aremania kepada manajemen itu juga demi kelangsungan kejayaan klub itu sendiri. Mungkin itu, mas ”*

**3. Bagaimana implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema FC sebagai sebuah kewirausahaan ?**

*“saya kira kalau perbedaan manajemen dari PS Arema yang dulu dengan sekarang, beda. Bedanya apa? Kalau dulu PS Arema era Galatama,*

*orang gila yang berani memegang klub Galatama seperti, bukan Arema saja. Arema, Niac Mitra (surabaya) yang dikelola oleh awen as waktu itu, dan semua dari era Galatama itu karena pribadi, uang pribadi. Kan waktu itu kita membutuhkan suporter waktu era Galatama itu PS Arema itu hanya disponsori perusahaan minim, ya perusahaan koyo Tomenka waktu itu. Tapi, dengan sponsor yang minim kita bisa semangat, bisa juara era Galatama saat tahun 1993/1994 waktu itu ya mas ya. Ya itu. Lah era sekarang ini seharusnya manajemen lebih profesional. Karena sepak bola era sekarang ini sudah era bisnis. Nah yang dimaksud dengan wirausaha. Jadi, manajemen sekarang menutupi dari tiket penonton, anime suporter, atau dari suporter-suporter itu dari operasional itu saya bisa bilang ini juga untung. Jadi jangan diambil untungnya saja. Tapi, harus punya yang namanya target juara, itu harus. Kan gitu. Mungkin itu. Jadi, siapapun yang megang Arema seperti kemarin juragan 99 atau sekarang, saya yakin beliau-beliau itu komitmen. Punya komitmen dan konsekuensi untuk membawa PS Arema atau Arema yang lebih baik demi lima huruf, A R E M A ini. Mungkin itu saja mas. ”*

Mengetahui;

Peneliti,

Informan,

Muhammad Aliyuddin

Nanang

## HASIL WAWANCARA

Hari / Tanggal : Ahad/ 24 Desember 2023  
Jam : 14.52 WIB  
Tempat : Balai Desa Junrejo, Kota Batu  
Nama Informan : Zakaria Novianto (Simon)  
Jabatan : Aremania (supporter Arema FC)  
Hasil Wawancara :

**1. Bagaimana sistem *Total Quality Management* dalam Arema FC?**

*“saya rasa sementara ini kalau dari segi kemajuan dan perkembangan tim cukup lah. Tapi untuk pengelolaan dalam arti kata kedekatan dan menerima masukan-masukan positif dari supporter ini saya rasa masih kurang. Itu aja sih. ”*

**2. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema itu sendiri?**

*“kalau secara peningkatan implementasi, secara total qualitynya sih sudah lumayan bagus, dengan cara untuk mengembangkan dari segi bisnis pun juga sudah, dari segi teknik didalam tim dengan cara mengambil pemain-pemain yang mumpuni pun juga sudah bagus. ”*

**3. Bagaimana implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema FC sebagai sebuah kewirausahaan ?**

*“kalau permasalahan yang itu sudah cukup bagus sih, terlepas dari sebelum terjadinya tragedi (kanjuruhan -red.) tentang kewirausahaan itu sangat-sangat bagus. Jadi membawa dampak yang sangat bagus dari segi UMKM aremania yang berkesinambungan ke tim pun sangat-sangat bagus sekali. Karena merchandise brand-brand lokal yang membawa nama arema atau aremania ini sebelum terjadinya tragedi kanjuruhan ini omset dan penjualan dari teman-teman sangat bagus. Saya lihat juga di store resmi di Arema FC store pun juga sangat-sangat bagus. ”*

Mengetahui;

Peneliti,

Informan,

Muhammad Aliyuddin

Zakaria Novianto (Simon)

## HASIL WAWANCARA

Hari / Tanggal : Ahad/ 24 Desember 2023  
Jam : 14.52 WIB  
Tempat : Balai Desa Junrejo, Kota Batu  
Nama Informan : Teddy Krisna  
Jabatan : Aremania (supporter Arema FC)  
Hasil Wawancara :

**1. Bagaimana sistem *Total Quality Management* dalam Arema FC?**

“total quality ya“

“iya”

“sebetulnya pertanyaan ini harusnya sama manajemen, karena saya itu ranahnya di suporter, gitu. Kalau total quality manajemen arema ya indikatornya apa saja, itu harusnya standarnya kan yang punya yang pernah megang klub. Sementara saya kan suporter, gitu lo. Jadi ndak ada indikator saya untuk bagaimana total quality manajemen, ndak bisa itu. Harusnya jawabannya untuk ditanyakan pada para pemegang manajerial di Arema. Baik Arema Indonesia maupun Arema FC. Sebetulnya pertanyaan itu kan kesitu. ”

**“kalau menurut anda selaku suporter, atau menurut anda pribadi?”**

“kalau menurut saya pribadi, untuk total quality manajemen, sebetulnya indikator klub sepak bola yang sukses itu kan sudah banyak, gitu. Tapi kalau menurut saya, indikator yang paling penting kalau dengan kondisi yang seperti ini di Malang itu adalah yang pertama gaji tidak pernah nunggak. Itu yang pertama. Untuk pemain ya. Itu sih indikator pertama. Terus yang kedua, masalah ticketing itu jelas. Artinya, untuk kapasitas stadion berapa, cetak tiket berapa. Itu mengantisipasi hal-hal yang beberapa bulan kemarin atau satu tahun kemarin terjadi. Itu sih. Ya Cuma kalau indikator saya sebagai suporter untuk mengontrol bagaimana sih cara kelola manajerial klub yang benar seperti itu mungkin. Indikatornya hanya sebatas itu saja. ”

**2. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* untuk meningkatkan mutu manajemen Arema itu sendiri?**

“gini, di Indonesia kan lagi booming ini untuk suporter-suporter yang lagi mengintervensi manajemennya dengan artian tata kelola yang buruk, timnya kalah dan lain sebagainya, ya kan. Nah, di Malang juga. Cuma kita berbeda. Kalau di kota-kota lain mungkin melakukan boikot. Tapi kalau di Malang itu tidak pernah melakukan boikot, karena satu, kita itu basicnya adalah tim swasta, bukan tim pemerintah. Kalau tim pemerintah

*layaknya tim-tim eks perserikatan, mau boikot, nggak apa-apa. Lah dananya dia dari pajak kok. Dari APBD kok. Sedangkan arema, itu hidup matinya itu adalah income tiket dari suporter. Makanya, untuk melakukan sebuah kontrol atau bentuk kontrol terhadap manajemen arema, harusnya itu masukannya bukan boikot, kalau di Malang. Harus langsung ketika kita menemui manajemen atau apa, melakukan langkah-langkah yang seperti itu. Kalau boikot itu menurut saya itu nggak ada historinya dengan arema gitu. Itu. ”*

**3. Bagaimana implikasi peningkatan mutu manajemen terhadap perkembangan Arema FC sebagai sebuah kewirausahaan ?**

*“oh, kalau arema kan, arema sebagai klub ya, kita dulu kan karena arema itu bukan tim-tim yang dengan hegemoni besar. Maksudnya tim-tim dengan berawal, kita itu suporter arema itu datang bukan glory hunter. Jadi banyak orang datang mendukung arema itu bukan karena arema itu memiliki piala banyak, juara ini, kita itu bukan tim-tim bertabur bintang, arema itu. Gitu. Mereka datang karena aremania itu sendiri. Gitu. Dan kalau untuk efeknya apa yang ditemukan ketika kita melakukan protes kepada manajemen, sebetulnya indikator kita, kita nggak pernah kok suporter itu meminta menang terus, nggak. Karena sepak bola ini ada kalah menang. Ketika manajemen bagus dalam mengelola tim, gajinya nggak ada yang nunggak dan lain sebagainya, kita, suporter, berusaha meyakinkan ke teman-teman suporter lain bisa menerima kekalahan dengan besar hati. Itu aja sebetulnya. Itu nanti bisa ada garis lurus disitu, bisa sinkron. Klub sudah bermain dengan benar, sudah mati-matian tapi memang hasilnya kalah, ya ndak apa-apa. Suporter bisa berbesar hati. Asal itu bukan sebuah pengaturan skor. Bisa dilihat dari situ. Nah suporter bisa menilai dari situ. Itu kalau usahanya suporter seperti apa, ya, manajemen silahkan kalau memang kita protes, manajemen melakukan perubahan, ya perubahan itu nggak pasti instan. Pasti ada waktu. Nah, suporter selama manajemen melakukan perubahan, perbaikan, ya kita berusaha untuk mendinginkan suasana suporter bagaimana mencetak mereka menjadi suporter yang berbesar hati ketika tim itu kalah. Itu sebetulnya. ”*

Mengetahui;

Peneliti,

Informan,

Muhammad Aliyuddin

Teddy Krisna

**Lampiran 3**

**DOKUMENTASI PENELITIAN**



Gambar 1. Wawancara dengan Bapak Sudarmaji selaku Manajer *Media Officer* Arema Football Club Malang Jawa Timur



Gambar 2. Wawancara dengan Bapak Tjiptadi Purnomo selaku *Store* Arema Football Club Malang Jawa Timur



Gambar 3. Wawancara dengan Mas Aditya Zanuar Ramadhan selaku Staf *Official Store* dan Mbak Adelia Awanda selaku Admin Keuangan *Official Store Arema Football Club* Malang Jawa Timur



Gambar 4. Peneliti dengan Mas Nanang selaku Koordinator Aremania Wilayah Polehan, Malang Jawa Timur



Gambar 5. Peneliti dengan Mas Zakaria Novianto selaku Aremania



Gambar 6. Peneliti dengan Mas Teddy Krisna selaku Aremania



Gambar 7. Peneliti di depan Kantor Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.



Gambar 8. Peneliti di dalam *Official Store* Arema *Football Club* Malang Jawa Timur.

## STRUKTUR KLUB AREMA FC

PT AREMA AREMANIA BERSATU BERPRESTASI INDONESIA

