

GAYA KEPEMIMPINAN PELATIH OLAHRAGA DALAM UPAYA MENCAPAI PRESTASI MAKSIMAL

Andi Suntoda Situmorang

Abstrak

Gaya kepemimpinan seorang pelatih dapat menentukan pencapaian suatu prestasi olahraga. Pelatih sebagai seorang pemimpin harus mampu menjalankan fungsinya, yaitu agar atlet dapat melaksanakan program latihan yang telah disusunnya dengan baik. Karena pelatih merupakan suatu profesi, selayaknya ia secara teratur menyesuaikan diri dengan perkembangan terbaru sehingga dapat melakukan inovasi-inovasi yang aktual dalam praktek kepelatihannya. Banyak cara pendekatan/gaya yang digunakan seorang pelatih di lapangan, yaitu gaya Authoriter, Demokratis, People-Centered, dan Task-Oriented. Keberhasilan dalam melatih akhirnya tergantung pada efektivitas interaksi pelatih dengan atletnya.

Kata-kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Pelatih, Olahraga, dan Prestasi Maksimal.

Pendahuluan

Pencapaian suatu prestasi di bidang olahraga pada dasarnya merupakan hasil akumulatif dari berbagai aspek/unsur yang mendukung terwujudnya prestasi. Dalam tulisan ini masalah yang disoroti terutama mengenai fungsi pelatih sebagai pemimpin, yang memimpin atletnya dalam upaya mencapai prestasi yang setinggi-tingginya. Fungsi pelatih sebagai pemimpin menarik untuk dikaji dan dievaluasi, karena salah satu kunci utama dalam keberhasilan para atlet terletak pada kemampuan seorang pelatih dalam memimpin atletnya. Hal ini tercermin dari interaksi yang terjadi di lapangan. Brooks dan Fahey (1984) mengemukakan bahwa pelatih mempunyai tugas sebagai perencana, pemimpin, teman, pembimbing, dan pengontrol program latihan. Sedangkan atlet mempunyai tugas melakukan latihan sesuai program yang telah ditentukan pelatih.

Banyak cara pendekatan dilakukan pelatih dalam merealisasikan program yang telah disusun, antara lain yaitu melalui gaya (style) yang merupakan cara kerja yang biasa dilakukan sebagai kekhasan dari seseorang (logman : 1987). Dengan adanya tulisan ini diharapkan dapat dijadikan rujukan guna mengevaluasi para pelatih di dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin atlet/tim.

A. Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin adalah seorang yang membimbing atau mengarahkan individu, kelompok/group, tim, dan organisasi (Logman : 1987). Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang untuk mengarahkan usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan tertentu (Gibson dan Hodgetts : 1986). Kemudian Forsyth (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses timbal balik/reciprocal, di mana individu diperbolehkan mempengaruhi dan memotivasi yang lain untuk mempermudah pencapaian yang saling memuaskan kelompok dan tujuan individu.

B. Pendekatan dalam Kepemimpinan

Pendekatan dalam kepemimpinan menurut Chelladurai (1985) dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok utama, yaitu: (1) pendekatan yang berkaitan dengan ciri-ciri pemimpin, (2) pendekatan yang berkaitan dengan perilaku pemimpin, dan (3) pendekatan yang berkaitan dengan sifat-sifat dan atau perilaku pemimpin di dalam konteks yang mempertimbangkan karakteristik anggota maupun organisasi.

1. Pendekatan Ciri-ciri Pemimpin

Pendekatan ciri-ciri pemimpin adalah menjelaskan perbedaan kinerja (performance different) para pekerja dari segi sifat-sifat pemimpin mereka, yang pada dasarnya berkaitan dengan identifikasi mengenai seperangkat karakteristik seseorang yang akan membedakan antara pemimpin yang baik atau jelek. Edwin Ghiselli dalam Handoko T (1991) mengemukakan sifat-sifat penting untuk kepemimpinan yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability), yaitu berkenaan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama mengenai pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, yang mencakup masalah tanggung jawab dan keinginan sukses.
- c. Ketegasan (decisiveness), yaitu kemampuan membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan terampil, bijaksana, dan tepat.
- d. Kepercayaan diri, yaitu pandangan terhadap dirinya yang mampu untuk menghadapi masalah..
- e. Inisiatif, yaitu kemampuan untuk bertindak, termasuk mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

2. Pendekatan Perilaku Pemimpin

Chelladurai (1985) mengidentifikasi perilaku pemimpin dalam kepelatihan olahraga ada lima dimensi, yaitu: (1) latihan dan pengajaran, (2) perilaku demokrasi, (3) perilaku autokratis, (4) perilaku dukungan sosial, dan (5) perilaku umpan balik/feed back yang positif atau penghargaan.

Tabel 1. Dimensi Perilaku Pemimpin dalam Olahraga

DIMENSI	URAIAN
1. Latihan dan Pengajaran	Perilaku pelatih ditujukan pada peningkatan penampilan atlet dengan menitik beratkan dan mengutamakan latihan-latihan kuat dan keras: <ul style="list-style-type: none"> - Teknik dan taktik olahraga, - Pengajaran dalam Keterampilan, - Penjabaran hubungan diantara atlet, - Menyusun dan mengkoordinasikan aktivitas atlet.
2. Perilaku Demokratis	Perilaku pelatih yang membolehkan atau memberikan partisipasi atlet yang lebih besar dalam: <ul style="list-style-type: none"> - Pengambilan keputusan sebelum latihan, - Metode-metode latihan, - Taktik dan strategi bermain.
3. Perilaku Autokratis	Perilaku pelatih yang melibatkan ketergantungan dalam pengambilan keputusan dan yang menekankan pada kekuasaan pribadi.
4. Perilaku Dukungan Sosial	Perilaku pelatih yang bercirikan suatu perhatian untuk: <ul style="list-style-type: none"> - Atlet individu atau perorangan - Kesejahteraan atlet - Suasana kelompok/tim yang positif - Kehangatan hubungan antar pribadi dengan anggota.
5. Perilaku Umpan Balik Positif (memberikan penghargaan)	Perilaku pelatih yang memberikan penguatan atau bantuan kepada seorang atlet dengan pengakuan dan penghargaan.

(Chelladurai, P. 1985, "Sport Management", London : Pear Creative Ltd.)

Kemudian Danielson, Zelhart dan Drake, dalam Cox (1985:311) mengemukakan perilaku-perilaku kepelatihan dalam olahraga sbb:

Tabel 2. Perilaku-Perilaku Kepelatihan dalam Olahraga

DIMENSI	DESKRIPSI PERILAKU
1. Latihan Kompetitif	Perilaku yang berkaitan dengan latihan, kinerja, dan motivasi.
2. Inisiasi	Perilaku yang berkaitan dengan pendekatan terbuka untuk memecahkan masalah dengan menggunakan metode-metode baru.

3. Pelaksanaan antar anggota tim.	Perilaku yang berkaitan dengan aktivitas anggota agar bekerjasama secara efisien.
4. Sosial	Perilaku yang berkaitan dengan interaksi sosial di luar olahraga.
5. Keterwakilan dengan tim yang disukai	Perilaku yang berkaitan dalam hubungannya dengan pihak luar.
6. Komunikasi yang Terorganisasi	Perilaku yang perhatiannya pada organisasi atau komunikasi, dengan sedikit perhatian untuk dukungan antar anggota.
7. Pengakuan	Perilaku yang berkaitan dengan feedback dan penguatan sebagai sumber penghargaan untuk kinerja dan partisipasi.
8. Kegemparan Umum	Perilaku yang berkaitan dengan kegairahan dan pengerahan/activation, melibatkan pendekatan kacau atau tidak teratur pada operasi tim.

(Cox, Richard H., 1985, Sport Psychology, Concepts, and Application”, Dubuque, Iowa: Wm.C. Brown Publishers)

3. Pendekatan kontingensi Situasi.

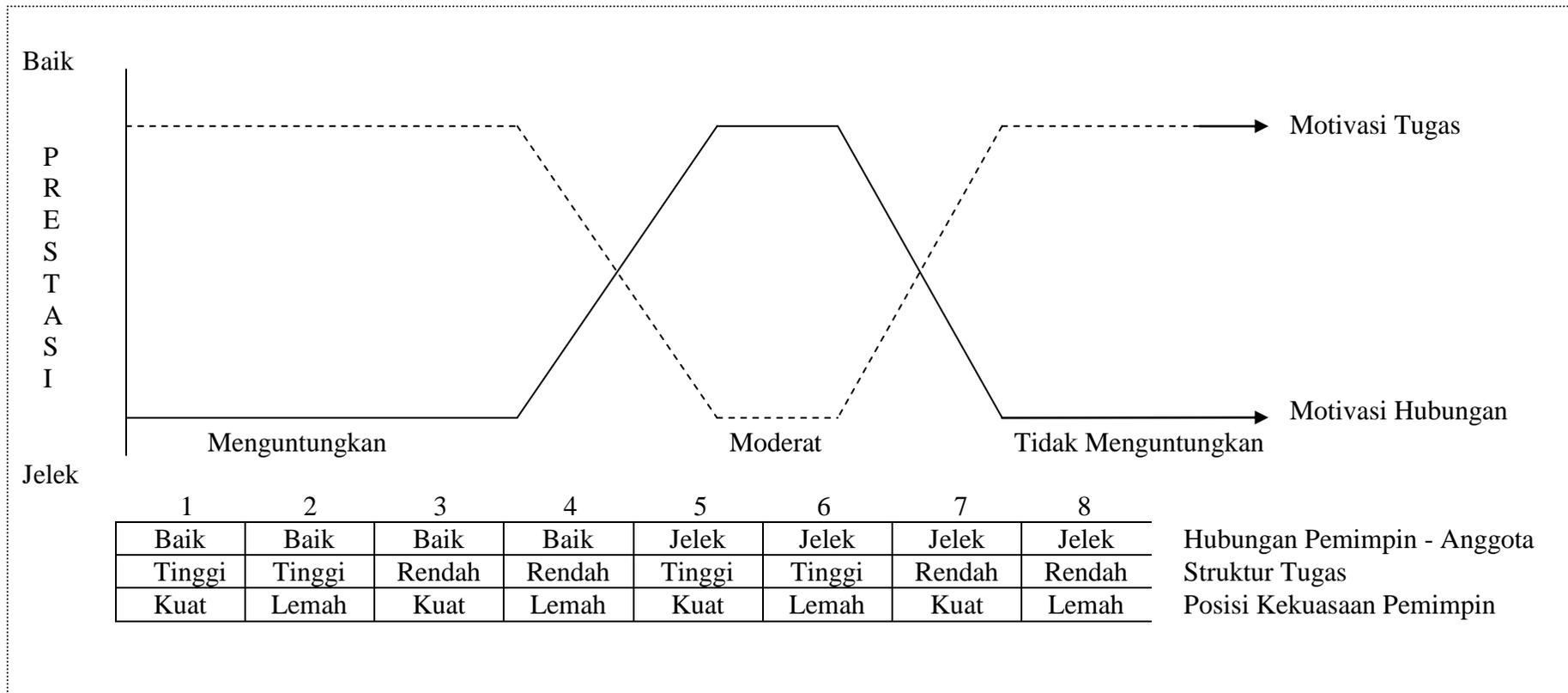
Perilaku-perilaku gaya kepemimpinan tergantung pada faktor-faktor situasi atau keadaan yang merupakan alasan utama dalam perbedaan kinerja. Dari perspektif sistem kepemimpinan situasi ini terdiri dari pemimpin, anggota, dan konteks organisasi yang dijalankan.

a. Model kepemimpinan Kontingensi Fiedler.

Fiedler (1967:36) menunjukkan tiga faktor dimensi situasional penting yang diyakini mempengaruhi kebutuhan atau efektivitas pemimpin, yaitu:

- 1). Hubungan Pemimpin – Anggota : menggambarkan pengaruh dan kepercayaan pemimpin di antara pengikutnya.
- 2). Struktur Tugas : menggambarkan derajat, yaitu pekerjaan pemimpin diprogram dan disusun secara rinci.
- 3). Kekuasaan Posisi Pemimpin : kewenangan yang diberikan kepada kedudukan pemimpin.

Situasi dinilai dari segi yang menguntungkan atau tidak, jika dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas maka akan efektif. Bila situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan hanya moderat, tipe pemimpin hubungan manusiawi atau yang toleran dan lunak akan sangat efektif (lihat gambar 1).



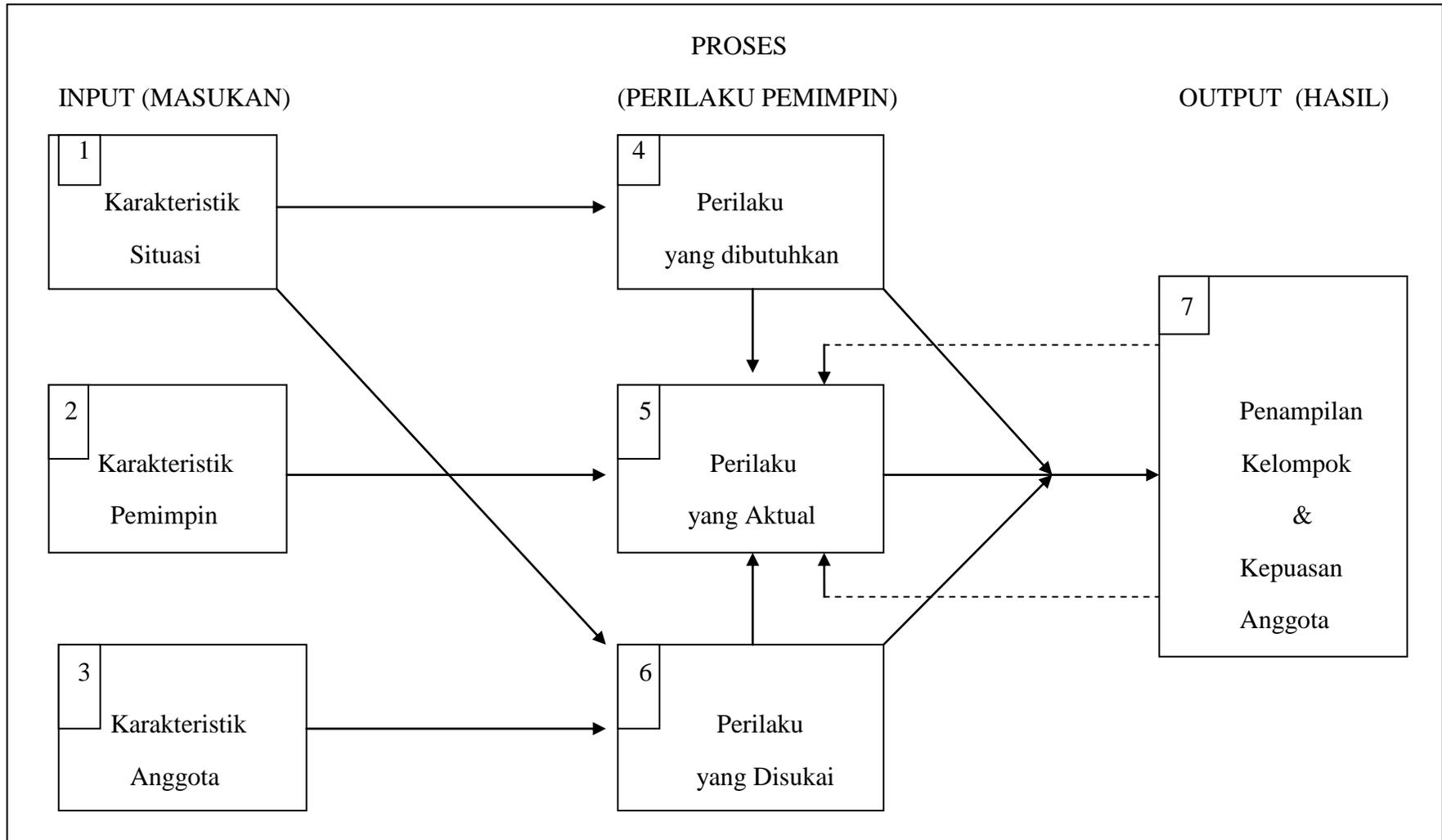
Gambar 1. Gaya Kepemimpinan Efektif Bervariasi dengan Situasi (Fiedler : 1967)
 “A Theory of Leadership Efektivenes”, New York : Mc.Graw-Hill.

Dari model di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi pemimpin yang efektif, perlu menyesuaikan gaya-gaya kepemimpinannya dengan situasi. Dalam situasi 1, 2, 7, dan 8, pendekatan Autokratis mungkin akan paling efektif, sedangkan dalam situasi 3, 4, 5, dan 6, pendekatan yang lebih berorientasi pada hubunganlah yang paling efektif.

b. Model Kepemimpinan Multidimensi

Dalam berbagai teori telah banyak menyoroiti tentang kepemimpinan, yakni kepemimpinan yang ditinjau dari perspektif atau sudut pandang yang berbeda-beda, tetapi tinjauan itu terbatas hanya pada sejumlah variabel yang dipandang relevan atau sesuai. Kepemimpinan seharusnya ditinjau dari berbagai sudut pandang yang bersifat sistematis. Ini memerlukan kombinasi atau gabungan dari berbagai sudut pandang atau perspektif teoritis agar diperoleh wawasan dalam kepemimpinan yang menyeluruh. Chelladurai (1985 : 158) dalam hal ini menyajikan sebuah model kepemimpinan multidimensi atau berbagai dimensi, yaitu berusaha memadukan atau menggabungkan teori-teori kepemimpinan yang ada.

Pada dasarnya model kepemimpinan menitik beratkan pada tiga perilaku pemimpin, yaitu: (1) perilaku pemimpin yang dibutuhkan, (2) perilaku pemimpin yang disukai, dan (3) perilaku pemimpin yang aktual. Ketiga tipe ini menentukan perilaku-perilaku kepemimpinan yang diklasifikasikan ke dalam: a) karakteristik situasi, b) karakteristik anggota, dan c) karakteristik pemimpin, dan d) sebagai hasil dari proses perilaku kepemimpinan dalam model ini adalah penampilan kelompok dan kepuasan anggota. Gambaran skematis tentang komponen utama model kepemimpinan ini dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Model kepemimpinan Multidimensi (Chelladurai : 1985)
"Sport Management", London : Pear Creative Ltd.

C. Gaya Kepemimpinan Pelatih

Pelatih adalah seorang profesional yang tugasnya membantu atlet dan tim olahraga dalam memperbaiki dan meningkatkan penampilannya. Karena pelatih merupakan suatu profesi maka pelatih diharapkan dapat memberikan pelayanan sesuai dengan standar profesional yang ada (Pate, RB. Mc.Clenaghan and Rotella : 1984).

Pelatih harus secara teratur menyesuaikan diri dengan perkembangan terbaru, mampu mengubah atau memodifikasi praktek kepelatihannya. Perubahan semacam ini dapat terjadi apabila pelatih tersebut: (1) memiliki pemahaman atas prinsip-prinsip yang mapan dalam setiap ilmu yang relevan, (2) dengan teratur mencari pengetahuan baru dalam ilmu olahraga. Pelatih tidak perlu menjadi ilmuwan yang sesungguhnya tetapi untuk menjadi profesional, ia harus menjadi konsumen aktif berbagai informasi ilmiah dan menerapkannya.

Banyak gaya kepemimpinan dengan cara yang berbeda-beda dalam olahraga guna merealisasikan atau mewujudkan sesuatu yang ingin dicapai agar berhasil, misalnya ada pelatih yang gayanya seolah-olah dingin dan acuh tak acuh terhadap para atletnya, ada yang hangat dan penuh perhatian serta ada pula yang keras atau lunak.

Berikut ini akan dibahas gaya kepemimpinan yang seringkali dilakukan oleh pelatih dan teknik-teknik kepemimpinan yang dapat mendukung proses kepelatihan.

1. Gaya Authoriter. Gaya kepemimpinan authoriter pada umumnya memiliki ciri-ciri:

- a). Menggunakan otoritas atau kewenangan untuk mengendalikan atletnya
- b). Bersifat memerintah kepada atletnya
- c). Bertindak dengan cara yang dipengaruhi oleh perasaan tidak manusiawi (impersonal).
- d). Berusaha melakukan hal-hal menurut kepercayaan atau kehendaknya saja.
- e). Memberi sanksi (hukuman) pada atlet yang tidak menuruti perintahnya.
- f). Menentukan pembagian tugas/kerja yang seharusnya dilakukan.
- g). Menilai kekuatan atau kondisi gagasannya.

Penelitian yang ada menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan authoriter adalah menguntungkan dalam keadaan-keadaan tertentu. Selain itu, juga menunjukkan bahwa gaya ini dilakukan terutama jika kecepatan dan tindakan diperlukan secara mendesak. Dengan kata lain, jika dalam kelompok besar yang melibatkan tugas-tugas yang kompleks, memerlukan tindakan dan pengambilan keputusan yang cepat maka gaya kepemimpinan authoriter dapat juga digunakan agar membuat atlet merasa lebih aman dan terlindungi dalam situasi-situasi tertekan. Namun demikian, gaya kepemimpinan authoriter ini mempunyai kelemahan, yaitu:

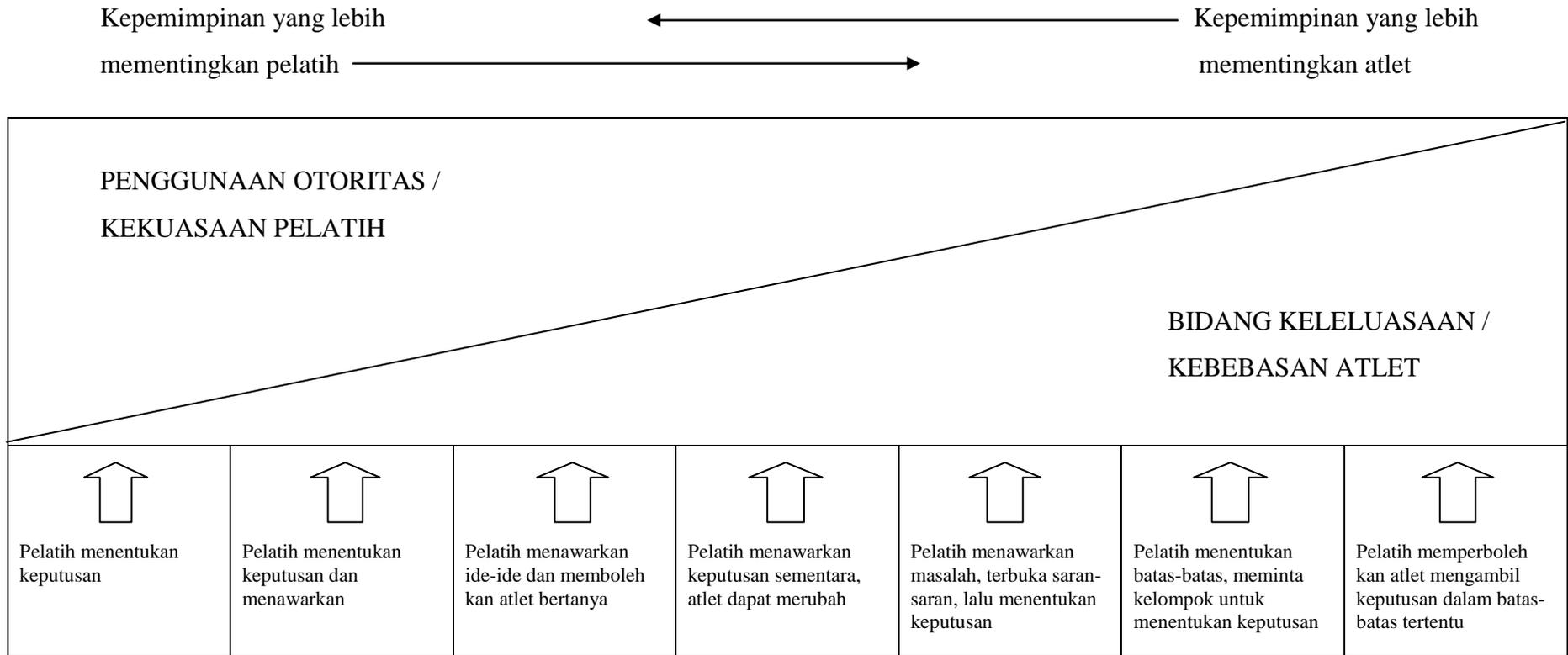
- ✓ Lebih banyak pekerjaan yang dilakukan tetapi kualitasnya kurang.
- ✓ Anggota tim cenderung memperlihatkan kurangnya kepuasan anggota.

2. Gaya Demokratis. Pelatih yang memiliki gaya ini pada umumnya memiliki ciri-ciri:

- a). Bertindak dengan cara yang ramah dan akrab
- b). Membuka kesempatan tim sebagai suatu keutuhan dalam menyusun rencana
- c). Memperbolehkan anggota kelompok atau tim untuk saling berhubungan/berinteraksi dengan anggota tim yang lain tanpa harus meminta izin kepada pelatih.
- d). Menerima saran-saran
- e). Tidak banyak memberikan instruksi atau perintah pada anggota tim.

Pelatih yang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis secara khusus percaya atau yakin bahwa dengan gaya ini akan memberikan sesuatu yang sangat efektif untuk pengembangan atlet dalam hal memberikan kemandirian berfikir dan transfer/pengalihan nilai-nilai olahraga. Kelemahan gaya ini yaitu dalam hal penggunaan waktu secara efektif dan kurang efektif dalam pengambilan suatu keputusan yang cepat.

Dalam berbagai studi kepemimpinan terbukti bahwa seorang pemimpin seharusnya tidak berpegang atau tidak selalu cenderung untuk menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu yang bisa digunakan dalam berbagai tingkat pada situasi yang berbeda. Banyak pelatih memperlihatkan perpaduan antara gaya kepemimpinan authoriter dan demokratis untuk melengkapi kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh kedua gaya tersebut. Perbandingan gaya kepemimpinan authoriter dan demokratis dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3. Model Tingkah Laku Kepemimpinan atau Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Luas Kewenangan Pelatih dan Atlet. (Pate, Mc.Clenaghan and Rotella : 1984) “Scientific Foundations of Coaching”, New York : Saunders College Publishing.

Perbandingan antara gaya kepemimpinan authoriter dan demokratis di atas terlihat bahwa semakin besar kekuasaan pemimpin dalam menentukan keputusan-keputusannya, maka semakin kecil kebebasan para anggotanya.

Sebaliknya semakin besar kebebasan atau keleluasaan para anggota di dalam turut membuat keputusan, maka semakin kecil dominasi pemimpin.

3. *Gaya yang Lebih Memperhatikan Atlet (People Centered)*. Pelatih yang lebih menitik beratkan pada penemuan kebutuhan personal atlet. Dalam situasi yang menyenangkan, akan lebih efektif jika seorang pelatih menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih memperhatikan atlet. Jika posisi kekuasaan pemimpin cukup kuat, maka pemimpin yang lebih memperhatikan atlet akan lebih sesuai, yaitu dalam upaya mengembangkan hubungan yang lebih baik dengan atletnya.

Keuntungan gaya kepemimpinan people centered adalah:

- a). Dapat mengurangi ketegangan dan kecemasan, meskipun tugas tidak dijalankan dengan baik atau kalah dalam bertanding.
- b). Dapat berkomunikasi lebih baik dengan atlet-atlet yang bimbang, gelisah, dan merasa tidak pasti.
- c). Lebih efektif dalam situasi yang menyenangkan baginya, yaitu dimana para atlet membutuhkan bimbingan dalam membuat keputusan.

4. *Gaya yang Lebih Menekankan pada Tugas (Task-Oriented)*. Pelatih yang lebih menekankan pada tugas dalam gaya kepemimpinannya, cenderung menitik beratkan pada pencapaian kemenangan dalam kompetisi. Jika pemimpin memiliki dukungan kelompok, tugasnya jelas, dan memiliki banyak kekuasaan maka gaya kepemimpinan task oriented lebih cocok. Demikian pula halnya dalam situasi yang sangat tidak menguntungkan, seperti halnya seorang pemimpin yang memiliki hubungan yang jelek dengan anggotanya, tugasnya tidak jelas, dan pemimpin tersebut memiliki kekuasaan resmi yang sedikit, maka gaya kepemimpinan task-oriented dapat juga dilakukan. Kelebihan penerapan gaya kepemimpinan task-oriented adalah:

- a). Lebih efisien, segala usaha ditujukan kepada tugas yang harus dilaksanakan.
- b). Tidak banyak membuang waktu untuk komunikasi pribadi dengan atlet dan antara atlet
- c). Pemberian instruksi yang cepat, tegas, dan langsung pada tugas yang harus dijalankan
- d). Efektif dalam situasi yang menguntungkan atau tidak bagi pemimpin, misalnya banyak atlet yang bandel, kurang disiplin, dan butuh kepemimpinan yang tegas.

Pada umumnya para pelatih yang terlalu *people centered*, terlalu banyak menekankan pada hubungan manusia, dan kurang mementingkan pada semangat juang yang tinggi atau keberhasilan tim. Para pelatih yang terlalu *task-oriented*, lalai atau gagal dalam mengatur/mengatasi konflik antar pribadi (*inter-personal*), karena terlalu menekankan pada hasil kemenangan. Oleh karena itu, pelatih perlu mempelajari dan dapat menempatkan pada situasi yang sesuai antara gaya *people-centered* dan *task-oriented*.

Penutup

Seorang pemimpin atau pelatih, sebagai individu hendaknya memiliki tingkat keterampilan yang tinggi sesuai dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dasar pemikirannya adalah bahwa kepemimpinan merupakan situasi atau keadaan yang khusus dan unik, untuk itulah ia harus dapat menyesuaikan dengan keadaan/situasi yang dihadapinya. Seorang pemimpin yang berhasil dalam situasi tertentu dengan gaya kepemimpinannya belum tentu berhasil dalam situasi lain, sehingga ia harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi (harus fleksibel).

Kaitannya dengan penerapan gaya kepemimpinan dalam upaya mencapai prestasi yang maksimal dalam olahraga, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1). Tidak ada gaya kepemimpinan pelatih yang dapat digeneralisasikan, dan cocok untuk diterapkan sepanjang waktu atau berbagai situasi.
- 2). Setiap gaya kepemimpinan pelatih akan berhasil dengan baik jika dilakukan dengan tepat, sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik situasi.
- 3). Tidak terpaku pada gaya kepemimpinan pelatih tertentu.
- 4). Gaya kepemimpinan pelatih yang baik adalah mengambil hal-hal yang positif dari masing-masing gaya, kemudian dipadukan dan diterapkan ke dalam situasi yang cocok.
- 5). Tidak perlu ragu-ragu untuk mengkombinasikan berbagai gaya kepemimpinan pelatih.
- 6). Jika pencapaian prestasi tidak berhasil, hendaknya secara hati-hati dalam mengevaluasi dan tidak segera menyalahkan kepemimpinan pelatih yang telah diterapkan

Daftar Pustaka

- Brooks, George A. and Thomas D. Fahey (1984), *Fundamentals of Human Performance*, New York : Mc.Millan Publishing Company.
- Celladurai P., (1985), *Sport Management*, London : Pear Creative Ltd.
- Cox, Richard H., *Sport Psychology Concepts An Applications*, Dubuque, Iowa : Wm.C.Brown Publishers.
- Fiedler, Fred E., (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: Mc.Graw-Hill Book.
- Forsyth, Doneelson R., (1983), *An Introduction to Group Dynamics*, Montury CA : Brook/ Cola Publishing Company.
- Gibson, Jane W., and Richard M. Hodgetts, (1986), *Organizational Cmmunication; A Managerial Perspective*, New York : Academic Press College Division.
- Handoko T. Hani, (1991), *Manajemen*, Yogyakarta : BPF.
- Logman (1989), *Dictionary Contemporary English*, Bungay, Suffolk : Logman.
- Pate, Russel R., Bruce Mc.Clenaghan, and Robert Rotella, (1984), *Scientific Foundation of Coaching*, New York : Saunders College Publishing.

Penulis:

Andi Suntoda Situmorang adalah Dosen Jurusan Pendidikan Olahraga FPOK - UPI