

**EVALUASI TATA KELOLA KLUB SEPAK BOLA DI INDONESIA
(Studi Kasus pada PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC))**

I Wayan Krisna Widsatrya
i.wayan.krisna.widsatrya@mail.ugm.ac.id

Choirunnisa Arifa, S.E., M.Sc, Ph.D.
choirunnisa_a@ugm.ac.id

Program Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada
Jl. Humaniora No.1 Bulaksumur, Yogyakarta 55281

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masalah tata kelola yang masih menjadi masalah utama klub sepak bola di Indonesia. Sejak dilarangnya penggunaan dana APBD untuk pembiayaan klub sepak bola pada tahun 2012, sampai saat ini klub sepak bola di Indonesia tata kelolanya belum bisa dikatakan baik. Tujuan dari penelitian ini untuk mengevaluasi tata kelola yang dilakukan oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) berdasarkan rerangka model yang dikembangkan oleh *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada sebagai dasar penilaian dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memotivasi penerapan tata kelola pada PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC). Hasil penelitian menunjukkan PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) menggunakan CGCG UGM memperoleh peringkat B++ dengan skor sebesar 2.917 dari skor maksimal sebesar 4.160 dan tata kelola yang dilakukan belum optimal dan faktor-faktor yang memotivasi pelaksanaan tata kelola yang baik oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) karena perubahan status dari perserikatan ke perusahaan, kunci penting dalam mendapatkan *sponsorship*, memudahkan untuk mendapatkan lisensi klub dari AFC, meningkatkan performa klub, tidak dipengaruhi politik, dan tidak terjadinya penunggakan gaji pemain.

Kata kunci: tata kelola perusahaan, klub sepak bola, *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada.

ABSTRACT

This research is motivated by the governance issues that remains to be the core problem of football clubs in Indonesia. Since the prohibition of the use of local government budget (APBD) funds for the financing of football clubs in 2012, to date, governance of football clubs in Indonesia has not been said to be good. The purpose of this study is to evaluate the governance of PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) based on a model framework developed by Center for Good Corporate Governance Universitas Gadjah Mada (CGCG UGM) as the basis for assessment, and to identify factors that motivate the implementation of governance in PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC). The results showed that using CGCG UGM model, PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) obtained a B + + ranking, with a score of 2.917, out of a maximum score of 4.160, and governance has not reached the optimum point yet according to CGCG UGM, and the factors that motivated the good governance implementation by PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC), among others, the change of status from union to company, it is the key element in getting sponsorships, it also facilitates the club to get license from AFC, it improves the performance of the club, it is not influenced by politics, and does not delay the salary payment of players.

Keywords: *corporate governance, football club, Center for Good Corporate Governance Universitas Gadjah Mada*

1. PENDAHULUAN

Sepak bola saat ini tidak hanya merupakan olahraga semata, tetapi juga telah menjadi industri. Sebuah klub bola ibarat sebuah perusahaan yang menghasilkan manfaat ekonomis di masa depan. Industri sepak bola merupakan industri yang memiliki karakteristik unik karena loyalitas konsumen yang sangat kuat,

terkadang sangat emosional, bahkan jauh dari rasional.

Klub-klub yang berbentuk *Public Limited Companies (PLC)* membuat pendukungnya dapat memiliki saham klub walaupun kepemilikannya yang kecil, tetapi sangat berperan aktif dalam klubnya (Devi 2004). Klub-klub sepak bola memiliki pendapatan dari penjualan

jersey pemain, *merchandise*, saluran TV kabel, serta sponsor-sponsor besar yang terlibat di dalamnya.

Industri sepak bola di Indonesia dimulai sejak tidak boleh digunakannya dana APBD oleh klub-klub sepak bola profesional. Klub-klub sepak bola yang selama ini ada di Indonesia umumnya berbentuk persatuan atau perserikatan yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Akibat adanya UU No 3 Tahun 2005 dan Permendagri No 22 Tahun 2011, klub-klub sepak bola di Indonesia bentuk kepemilikannya menjadi perseroan terbatas yang pendanaannya dikelola sendiri oleh manajemen klub. Namun, seiring dengan berjalannya waktu, ternyata klub-klub sepak bola di Indonesia masih belum bisa dikatakan profesional karena masih banyaknya kasus penunggakan gaji pemain, fasilitas stadion yang masih menggunakan pemerintah daerah, serta tata kelola liga yang amburadul (Narazine 2016).

Perkembangan klub-klub sepak bola di Indonesia menuju industri masih belum bergerak semenjak dilarangnya klub-klub menggunakan

dana APBD. Klub-klub sepak bola di Indonesia tidak memiliki tujuan yang jelas. Sering kali klub-klub yang pada musim pertama juara dengan membeli pemain bintang dan mahal, namun pada musim kedua menjadi bangkrut karena utang pada musim pertama dengan membeli pemain bintang yang mahal.

Pengelolaan klub-klub sepak bola di Indonesia yang belum profesional menyebabkan adanya kekisruhan antara Menteri Pemuda dan Olahraga dengan Persatuan Sepak Bola Seluruh Indonesia (PSSI) pada tahun 2015. Kekisruhan ini berawal dari PSSI yang tidak mau menunda *kick off Indonesia Super League 2015* karena ada dua klub sepak bola yang tidak memenuhi syarat administrasi.

Tata kelola sebuah klub menjadi sangat penting untuk menghindari terjadinya pembekuan terhadap persepakbolaan Indonesia. Penerapan tata kelola yang baik akan mendorong tercapainya kesinambungan klub melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta

kewajaran dan kesetaraan. Kualitas dari tata kelola yang baik akan membuahakan klub-klub sepak bola di Indonesia mampu untuk bertahan dan berkelanjutan. Permasalahan mengenai administrasi pada klub-klub sepak bola di Indonesia tentunya akan dibantu oleh adanya tata kelola yang baik yang akan memastikan/menjamin bahwa klub-klub sepak bola telah taat pada ketentuan hukum dan peraturan.

Penerapan tata kelola yang baik akan membantu klub-klub sepak bola di Indonesia untuk memperoleh lisensi klub dari AFC. Lisensi ini penting bagi klub serta persepakbolaan Indonesia dalam upaya meningkatkan kualitas kompetisi, manajemen klub, dan industri sepak bola Indonesia secara keseluruhan dan berkala untuk masa yang akan datang.

Klub-klub sepak bola di Indonesia mulai banyak yang melakukan tata kelola klub menjadi lebih baik. Salah satunya ialah Bali United FC. Klub tersebut memiliki *merchandise store*, TV klub, memiliki *website* serta aplikasi tersendiri yang tersedia di *AppleStore*

dan *GoogleStore* untuk lebih dekat dengan pendukungnya. Bali United juga satu-satunya klub sepak bola di Indonesia yang berani mengontrak seorang pelatih dengan durasi selama 5 tahun, pemain-pemain muda dengan kontrak rata-rata 2 tahun, serta melakukan kontrak jangka panjang kepada Pemda Gianyar untuk stadion Kapten I Wayan Dipta dan renovasi stadion menjadi megah. Sponsor yang mendukung klub tersebut ada sekitar 11 sponsor serta 4 *partner* sehingga klub ini tidak mengandalkan pendapatannya hanya dari pemasukan tiket pertandingan (Angga 2017). Selain itu, Bali United juga mengejar lisensi AFC agar bisa berkompetisi di tingkat internasional (Robert 2017). Untuk memperoleh lisensi AFC tentunya diperlukan tata kelola klub yang baik mulai dari pengelolaan pemain, staf, pelatih, manajemen, legalitas klub, infrastruktur, serta keuangan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan kajian mengenai tata kelola klub yang dilaksanakan di Bali United dengan menulis tesis berjudul “Evaluasi Tata Kelola Klub Sepak

Bola di Indonesia (Studi Kasus pada PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC))”. Evaluasi mengenai tata kelola akan menggunakan instrumen pengukuran, yaitu *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada (CGCG UGM) dengan metode peratingan. *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada (CGCG UGM) digunakan dalam penelitian ini karena memiliki empat konstruk, yaitu kewajaran, transparansi, pertanggungjawaban, dan pertanggungjawaban yang sesuai dengan lima asas penerapan *good corporate governance*.

Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan permasalahan yang telah disampaikan, pertanyaan penelitian yang diajukan ialah sebagai berikut.

1. Bagaimanakah tata kelola yang dilakukan oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) bila dievaluasi dengan *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada?

2. Mengapa tata kelola yang baik diperlukan oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC)?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengevaluasi tata kelola yang dilakukan oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) berdasarkan rerangka model yang dikembangkan oleh *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang memotivasi penerapan tata kelola pada PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC).

2. LANDASAN TEORI

Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory)

Pemangku kepentingan (*stakeholder*) pertama kali muncul pada literatur manajemen di memorandum internal *Stanford Research Institute* yang memiliki definisi “*those groups without whose support the organization would cease to exist*” (Freeman dkk 2010, 31). Pemangku kepentingan terdiri dari pemegang saham (pemilik), pegawai, pelanggan, pemasok (*supplier*), kreditur, dan masyarakat. Organisasi tidak akan

mampu bertahan hidup apabila pemangku kepentingan tidak dilibatkan. Teori pemangku kepentingan terkait dengan serangkaian hubungan antarkelompok pemangku kepentingan tersebut yang memiliki andil dalam menciptakan nilai dari organisasi.

Klub sepak bola sebagai sebuah organisasi atau badan olahraga profesional memiliki tujuan kesuksesan klub dalam prestasi di lapangan dan mampu menghasilkan laba serta memaksimalkan nilainya bagi pemegang saham, seperti perusahaan pada umumnya. Prestasi sebuah klub dapat dilihat dengan pencapaian klub pada liga atau kompetisi sedangkan nilai perusahaan yang maksimal tercermin dari kinerja keuangan klub sepak bola. Untuk mencapai tujuan tersebut, tidak dapat dihindari kemungkinan terjadinya konflik kepentingan antarpemangku kepentingan. Agar tidak terjadi konflik kepentingan, klub sepak bola harus memberikan kepuasan (utilitas) yang maksimal bagi seluruh pemangku kepentingan (termasuk pemegang saham).

Teori pemangku kepentingan akan mendukung klub sepak bola dalam mencapai tujuannya dengan manajemen strategi yang tepat. Dalam mencapai tujuan, perlu memahami kepentingan dari masing-masing pemangku kepentingan sehingga dapat menciptakan harmonisasi dalam penciptaan nilai dari klub. Peran dari masing-masing pemangku kepentingan akan menentukan arah dalam pencapaian tujuan dan mekanisme yang digunakan.

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan menurut Jensen dan Meckling (1976) berhubungan dengan hubungan antara prinsipal (pemilik modal atau pemegang saham) dan agen dari prinsipal (manajer perusahaan). Prinsipal mendelegasikan pengambilan keputusan kepada agen dan agen bertindak atas nama prinsipal.

Klub sepak bola yang umumnya berbentuk Perseroan Terbatas (PT) tentunya memiliki tujuan utama, yaitu laba (*profit oriented*). Besarnya laba akan menentukan kompensasi yang didapatkan oleh agen serta pengembalian investasi yang

didapatkan prinsipal. Namun, hubungan antara agen dan prinsipal sering kali memiliki tujuan dan risiko yang berbeda, seperti kompensasi, regulasi, kepemimpinan, pengaruh manajemen, *whistle-blowing*, integrasi vertikal, dan *transfer pricing* (Eisenhardt 1989).

Dalam klub sepak bola, hubungan keagenan dapat timbul dari hubungan klub dengan pemain dan hubungan klub dengan sponsor. Hubungan antara klub dengan pemain ditulis dalam perjanjian antara kontrak pemain dengan klub. Di dalam kontrak pemain terdapat beberapa poin mengenai gaji, insentif yang didapatkan, fasilitas yang diberikan, norma-norma yang harus dipatuhi oleh pemain, dan lainnya. Masalah keagenan antara klub dengan pemain dapat timbul, seperti asimetri informasi dalam menentukan produktivitas pemain dalam permainan yang akan memengaruhi jumlah insentif yang didapatkan pemain dalam setiap pertandingan.

Hubungan antara klub sepak bola dan sponsor adalah hubungan bisnis timbal balik dalam konteks bisnis sepak bola. Kerja sama dari

sponsor pada klub sepak bola merupakan sumber pendanaan klub yang jumlahnya paling besar dibandingkan sumber pendanaan lainnya. Masalah keagenan yang dapat muncul dari hubungan ini adalah mentalitas pemasaran yang kurang (yang tercermin dari kurangnya pemahaman tentang kebutuhan dan keinginan sponsor), terlalu sedikit kreativitas dan tidak cukup banyak penekanan pada manfaat sponsor sebagai sumber pendanaan utama klub sepak bola.

Tata Kelola Perusahaan yang Baik

Tata kelola melibatkan serangkaian hubungan antara perusahaan, manajemen, komisaris, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. Tata kelola juga menyediakan struktur yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan dan kinerja serta pemantauan. Tata kelola yang efektif memerlukan kerangka kerja hukum, peraturan, dan kelembagaan yang dapat diandalkan oleh para pelaku pasar saat membangun hubungan kontraktual pribadi (OECD 2015).

Olahraga Profesional

Menurut Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Sistem Keolahragaan Nasional, olahraga profesional adalah “olahraga yang dilakukan untuk memperoleh pendapatan dalam bentuk uang atau bentuk lain yang didasarkan atas kemahiran berolahraga”. Dalam undang-undang tersebut, diperjelas kembali mengenai pembinaan dan pengelolaan olahraga profesional pada Pasal 29 Ayat 1 dan 2, yaitu “pembinaan dan pengembangan olahraga profesional dilaksanakan dan diarahkan untuk terciptanya prestasi olahraga, lapangan kerja, dan peningkatan pendapatan serta pembinaan dan pengembangan olahraga profesional dilakukan oleh induk organisasi cabang olahraga dan/atau organisasi olahraga profesional”.

Industri Sepak Bola

Industri sepak bola memiliki perbedaan dengan industri bisnis lainnya. Keunikan industri sepak bola ialah fenomena orang-orang bertindak irasional dalam mendukung klub kebanggaannya. Sepak bola merupakan simbol dari hubungan antara hasil kinerja, sukses, dan

merayakan prestasi yang tidak dimiliki oleh area ekonomi dan aktivitas sosial lainnya. Orang-orang bertindak irasional dalam hal membeli tiket pertandingan, menjadi suporter klub, mendonasikan waktunya untuk klub, atau membeli *merchandise* klub (Hoye *dkk* 2006,4).

Lisensi Klub Sepak Bola

Lisensi klub adalah dokumen kerja dasar untuk konfederasi dan asosiasi anggota yang akan diubah menjadi peraturan lisensi klub nasional yang memasukkan persyaratan dan pedoman minimum dan telah dikembangkan sesuai dengan prinsip yang diuraikan oleh *FIFA Task Force "For the Good of the Game"* (FIFA 2004). Lisensi klub akan memberikan beberapa keuntungan bagi klub:

1. menjaga kredibilitas dan integritas kompetisi klub;
2. meningkatkan tingkat profesionalisme dalam keluarga sepak bola;
3. mempromosikan nilai olahraga sesuai dengan prinsip *fair play* serta lingkungan pertandingan yang aman dan terjamin;
4. mempromosikan transparansi dalam keuangan klub;

5. mempromosikan transparansi dalam kepemilikan klub;
6. mempromosikan transparansi dalam pengendalian (kontrol) klub.

Klub sepak bola di Indonesia agar dapat berkompetisi di kompetisi internasional Asia harus mendapatkan lisensi dari *Asian Football Confederation*. Untuk mendapatkan lisensi tersebut ada 5 kriteria yang harus dipenuhi, yaitu *sporting*, infrastruktur, personal dan administrasi, legalitas, serta keuangan.

Tata Kelola Klub Sepak Bola

Tata kelola dalam klub sepak bola hampir sama dengan tata kelola yang dilakukan oleh perusahaan pada umumnya. Di Inggris, klub sepak bola yang akan bermain pada *Premier League (PL)* harus mematuhi sistem regulasi yang ada yang terdiri dari empat dasar: 1) regulasi oleh otoritas sepak bola (*Football Authorities*); 2) regulasi melalui sistem hukum dalam hal hukum perusahaan, hukum konsumen, hukum ketenagakerjaan, dan undang-undang persaingan; 3) regulasi mengenai *GCG* yang

dikembangkan oleh *PL* dan aktivisme pemegang saham.

Di Indonesia, dalam tata kelola klub sepak bola wajib menaati peraturan yang telah ada. Peraturan tersebut adalah 1) peraturan hukum yang berlaku di Indonesia, 2) *FIFA Laws of the Game*, 3) peraturan yang dibuat oleh Persatuan Sepak Bola Seluruh Indonesia (PSSI), dan 4) regulasi liga oleh PT Liga Indonesia Baru.

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian studi kasus yang pada tahap awal dari penelitian ini adalah memperoleh sebuah masalah dari perkembangan penelitian terkait tata kelola pada lingkungan sepak bola di Indonesia. Penelitian ini untuk mengungkapkan makna dari suatu fenomena berdasarkan pengalaman pihak-pihak yang terlibat di dalamnya. Penggunaan pendekatan penelitian studi kasus diharapkan mampu menjawab pertanyaan mengenai tata kelola klub sepak bola yang dilaksanakan di Bali United FC.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut.

1. Kuesioner

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan metode peratingan *Center for Good Corporate Governance* Universitas Gadjah Mada (CGCG UGM) yang terdiri dari 497 pertanyaan yang ditujukan kepada orang-orang yang memiliki keterlibatan dalam pelaksanaan tata kelola PT Bali Bintang Sejahtera, yaitu komisaris utama, direktur utama, direktur pemasaran, direktur keuangan dan akuntansi, karyawan PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC), serta masyarakat yang pernah terlibat dalam kegiatan yang diadakan oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC). Kuesioner akan diisi oleh responden dengan *user* dan *password* sesuai dengan jabatannya di *website* <https://gamacgr.org/gcg> dengan waktu pengisian maksimal 2 minggu.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tata kelola yang dilakukan di Bali United FC. Teknik wawancara yang dilakukan adalah semi terstruktur kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan tata kelola yang dilakukan, antara lain direktur utama, direktur keuangan dan akuntansi PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) serta perwakilan suporter Bali United FC (perwakilan dari elemen suporter besar Bali United FC, yaitu *Northsideboys12* dan *Brigaz Bali* yang pernah terlibat dalam kegiatan/pertemuan dengan manajemen terkait hubungan klub dengan suporter).

3. Observasi

Penelitian ini akan mengamati keadaan Bali United FC secara langsung, kegiatan Bali United FC dan juga masing-masing individu yang terlibat dalam kegiatan tersebut.

4. Dokumentasi

Penelitian ini menggunakan dokumen-dokumen terkait kegiatan Bali United dan dokumen terkait struktur pengurus dan operasional Bali United, seperti peraturan yang

mengatur mengenai tata kelola klub sepak bola.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data untuk kuesioner dengan metode peratingan CGCG UGM (CGR 2014) , wawancara, dan observasi ialah sebagai berikut.

1. Penetapan skor

Setiap pertanyaan dikarakteristikan berdasarkan isu atau topik perhatian dan perkembangan dalam peratingan *Corporate Governance* CGCG UGM. Isu mengenai keberadaan regulasi, pertanyaan yang berada dalam isu atau topik keberadaan regulasi diberi bobot 1. Isu mengenai penerapan regulasi, pertanyaan yang berada dalam isu atau topik penerapan diberi bobot 2. Isu mengenai pengembangan regulasi dan kesadaran mandiri, pertanyaan yang berada dalam isu atau topik pengembangan kesadaran mandiri diberi poin tiga. Seluruh pertanyaan dalam kuesioner didesain dengan jawaban skala *likert*. Angka terendah atau angka “satu” selalu memiliki bobot dalam arti tidak ada, belum mengadopsi, belum menerapkan, belum

mengembangkan, buruk pengadopsian, penerapan dan pengembangan, tidak atau belum mendorong dan lain sebagainya. Angka tertinggi “lima” adalah sebaliknya dari bobot angka terendah.

2. Penghitungan skor

Penghitungan skor dilakukan dengan mengalikan masing-masing bobot dari dimensi empat konstruk *corporate governance* dengan skala *likert*. Total skor maksimal adalah 4160 poin dan skor minimal adalah 832 poin.

3. Melakukan pemeringkatan dan analisis

Setelah melakukan penghitungan skor, dilakukan pemeringkatan. Pemeringkatan A+++ dengan skor minimum 3947, A++ dengan skor minimum 3740, A+ dengan skor minimum 3532, A dengan skor minimum 3324, A- dengan skor minimum 3116, B++ dengan skor minimum 2909, B+ dengan skor minimum 2701, B dengan skor minimum 2493, B- dengan skor minimum 2285, C+ dengan skor minimum 2078, C dengan skor minimum 1870, C- dengan skor minimum 1662, D dengan skor

minimum 1454, D- dengan skor minimum 1247, E dengan skor minimum 1039, dan – dengan skor minimum 832.

4. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menganalisis proses pelaksanaan *corporate governance* PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) dilakukan dengan triangulasi hasil kuesioner yang didapat dengan hasil wawancara serta hasil observasi yang telah dilakukan. Penarikan kesimpulan guna menjawab pertanyaan penelitian di Bab I.

Validitas dan Reliabilitas Data

Pengujian validitas data ialah peneliti memeriksa keakuratan temuan dengan menggunakan prosedur tertentu untuk menjamin kepercayaan, keaslian, dan kredibilitas data yang diperoleh. Pengujian reliabilitas data ialah dilakukan untuk memastikan pendekatan yang digunakan peneliti konsisten pada penelitian yang berbeda dan proyek yang berbeda (Creswell 2014,252). Pada penelitian ini untuk menguji validitas dan reliabilitas data akan dilakukan.

1. Bias penelitian.

Untuk menghindari terjadinya bias seleksi responden, responden yang dipilih untuk mengisi kuesioner ialah responden yang memiliki pengetahuan dan pengalaman tentang tata kelola klub sepak bola, yaitu direktur utama, direktur keuangan dan akuntansi, komisaris utama, direktur pemasaran dan karyawan di PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC), masyarakat dan untuk wawancara ialah direktur utama, direktur keuangan dan akuntansi, serta perwakilan suporter yang sering terlibat dalam kegiatan atau pertemuan yang diadakan oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC). Agar tidak terjadi bias kelelahan dalam pengisian kuesioner karena jumlah pertanyaan yang banyak dilakukan pengisian kuesioner secara bertahap, apabila responden mengalami kelelahan maka pengisian kuesioner akan dihentikan dan dilanjutkan apabila responden merasa sudah dalam kondisi baik serta dilakukan pendampingan oleh peneliti dalam

pengisian kuesioner. Untuk mengatasi bias instrumen dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikeluarkan oleh tim CGCG UGM dan pertanyaan wawancara dimodifikasi dari dimensi-dimensi yang ada pada kuesioner CGCG UGM. Untuk menghindari *double barrier question* dalam wawancara maka dalam satu kalimat pertanyaan hanya ada satu makna yang ingin diketahui.

2. *Member checks*

Proses pengecekan kepada pemberi data untuk menanyakan interpretasi data yang dilakukan telah benar. *Member checks* juga dilakukan untuk menghindari kemungkinan terjadinya salah menafsirkan makna dari apa yang diberikan oleh pemberi data sehingga data yang diperoleh dapat dipercaya (Creswell 2014,251).

3. Triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi sumber.

Triangulasi teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan beberapa metode pengumpulan data, yaitu menggunakan kuesioner, melakukan wawancara,

serta observasi terkait tata kelola klub sepak bola dan penggunaan dokumen yang relevan. Triangulasi sumber dilakukan dengan wawancara pada pihak-pihak yang mempunyai perspektif berbeda untuk meyakinkan data yang telah diperoleh sebelumnya.

4. PEMBAHASAN

Hasil Evaluasi Tata Kelola PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC)

Dari hasil evaluasi tata kelola keseluruhan, tata kelola PT Bali Bintang Sejahtera belum dilakukan dengan optimal dengan memperoleh skor CGCG UGM 2.917 dan berada pada peringkat B++. Skor ini mengindikasikan pelaksanaan tata kelola PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) belum optimal yang berarti perusahaan masih cukup besar tingkat kemungkinannya melakukan segala aktivitas dengan bias atau asimetri informasi.

Tata kelola yang dilakukan PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) berdasarkan konstruk pertanggungjawaban, yaitu perusahaan dapat mempertanggungjawabkan

kinerjanya secara transparan dan wajar serta dikelola secara independen belum dilakukan dengan baik dengan mendapatkan skor 410 dari skor maksimal 890 (46,03%) khususnya pada keberadaan dewan komisaris independen, komite nominasi, komite remunasi, komite audit, dan *corporate secretary*. PT Bali Bintang Sejahtera memiliki standar legal tata kelola, seperti *Standard Operating Procedure* (SOP), mekanisme pengambilan keputusan, serta perjanjian kontrak dengan pemain dan pelatih. Regulasi tata kelola yang fleksibel telah dimiliki oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) dengan melakukan kebijakan *adjusted salary* bagi pemain dan pelatih saat liga diberhentikan tahun 2015 serta kebijakan penurunan nilai kontrak *sponsorship* dengan sponsor. Komite kebijakan risiko dan komite *corporate governance* juga telah ada pada PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) walaupun perusahaan yang bergerak di bidang sepak bola tidak terlalu memiliki risiko yang tinggi. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) juga memberikan

perlindungan terhadap pemegang saham, seperti penyampaian jadwal dan tempat dilakukan RUPS, penyampaian kinerja perusahaan, kebijakan dan arah jangka panjang klub dan lainnya. Penggunaan auditor independen dilakukan oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) namun tidak memiliki tata cara dalam pemilihan auditor independen. Penggunaan auditor independen yang dilakukan oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) akan mengurangi manipulasi pendapatan agresif (*income smoothing*, manipulasi akrual dan pelaporan pendapatan positif yang kecil) oleh manajer sepak bola (Dimitropoulos 2011).

Keberadaan dewan komisaris independen sangat penting adanya di PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) untuk memungkinkan pengambilan keputusan secara efektif, tepat dan cepat, dapat bertindak independen serta melakukan pengawasan kepada direksi mengenai tata kelola perusahaan telah dilakukan dengan baik (KNKG 2006,13). Hubungan antara komisaris utama dengan

direktur utama pada PT Bali Bintang Sejahtera adalah memiliki hubungan kekeluargaan (kakak-adik) sehingga perlu adanya komisaris independen untuk mencegah terjadinya pemanfaatan perusahaan untuk kepentingan keluarga yang merugikan pemegang saham. Hal ini harus diperhatikan lebih lanjut karena PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) memiliki keinginan untuk *listing* di Bursa Efek Indonesia. Bila melihat klub-klub sepak bola di Inggris yang *listing* di bursa sebagian besar memiliki paling sedikit satu *non-executive director* sedangkan klub-klub sepak bola yang tidak *listing* di bursa sebagian besar hanya memiliki satu *executive director* (Michie dan Oughton 2005).

Keberadaan komite audit di PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) perlu adanya untuk memastikan perusahaan telah menyajikan laporan keuangan secara wajar dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum, struktur pengendalian internal dengan baik, pelaksanaan audit internal maupun eksternal dilaksanakan sesuai dengan standar audit yang berlaku, dan tindak lanjut temuan hasil audit

dilaksanakan oleh manajemen (KNKG 2006, 15). Komite audit juga akan membantu perusahaan dalam tata cara penentuan calon auditor eksternal (independen) termasuk imbalan jasa yang diterima. Komite nominasi dan remunerasi juga perlu adanya untuk membantu komisaris dalam menetapkan kriteria pemilihan calon anggota dewan komisaris, direksi, serta sistem remunerasinya. Saat ini, PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) untuk remunerasi komisaris utama dan direktur utama ditentukan besarnya dalam RUPS oleh pemegang saham.

Pelaksanaan tata kelola PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) untuk konstruk pertanggungjawaban, yaitu perusahaan harus mematuhi perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan belum dilakukan dengan optimal dengan mendapatkan skor 436 dari skor maksimal 575 (75,77%). PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) melaksanakan kepatuhan hukum dengan patuh terhadap peraturan hukum yang berlaku di Indonesia, seperti UU No 40 tahun 2007,

peraturan perpajakan, statuta yang dibuat oleh PSSI, AFC, serta FIFA, serta kepatuhan terhadap operator liga untuk melaporkan PPh 21 badan dan orang pribadi. Peraturan yang dibuat oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bursa Efek Indonesia (BEI) juga akan dipatuhi dalam rangka PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) akan melakukan pencatatan saham perdananya di Bursa Efek Indonesia. Seharusnya PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) tidak saja patuh hukum yang berkaitan dengan kegiatan usahanya namun harus mematuhi juga hukum yang berlaku bagi perusahaan secara umumnya yang akan meningkatkan pelaksanaan tata kelola PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC).

PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) juga memperhatikan kesejahteraan individu karyawan dengan memberikan *full cover insurance* bekerja sama dengan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan, memberikan bonus tahunan bila perusahaan mengalami keuntungan dan bonus untuk divisi tertentu, fasilitas makan dan tempat tinggal serta membantu pelaporan

pajak karyawan. Masyarakat lokal juga dilibatkan dalam perusahaan dengan merekrut karyawan lokal di perusahaan maupun memakai masyarakat Bali sebagai petugas/panitia dalam setiap pertandingan. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) juga melakukan tanggung jawab sosial perusahaan kepada masyarakat dan lingkungan dengan melakukan bakti sosial dan sumbangan untuk bencana alam yang terjadi di beberapa daerah di Bali.

Pelaksanaan konstruk kewajaran, yaitu perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan dalam tata kelola PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) belum dilakukan dengan optimal dengan memperoleh skor 740 dari skor maksimal 955 (77,49%). PT Bali Bintang Sejahtera belum memiliki pengungkapan hak voting spesial untuk pemegang saham mayoritas.

PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) juga tidak memiliki sistem hubungan secara hukum dan

komersial dengan suporter. Suporter merupakan konsumen utama dari perusahaan sepak bola. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) hanya menganjurkan suporter untuk menggunakan produk sponsor dari klub, menerima masukan dari suporter mengenai pemain yang akan direkrut, mengadakan pertemuan dengan suporter dan rapat koordinasi sebelum pertandingan, memberikan penjelasan dan pertanggungjawaban mengenai keluhan suporter, dan melibatkan suporter dalam beberapa keputusan, seperti menaikkan harga tiket pertandingan. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) belum melibatkan suporter untuk pengambilan keputusan mengenai saran dan masukan untuk penunjukkan pelatih dan jajarannya, transfer dan kontrak pemain, mencari sumber keuangan klub seperti yang dilakukan oleh PSS Sleman (Putro 2017).

Hubungan dengan sponsor telah dimiliki oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) dengan membuat hubungan yang saling menguntungkan. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC)

memperlakukan sponsor dengan memiliki *account executive* untuk menangani sponsor, seperti masalah desain spanduk dan *booth* sponsor, penjualan sponsor pada pertandingan, selalu memperhatikan kebutuhan dari sponsor bukan sponsor yang mengejar manajemen untuk memperhatikannya, menganjurkan suporter untuk menggunakan produk sponsor dan bekerja sama dengan sponsor bila membuat acara, selalu menyediakan jatah tiket untuk sponsor. Informasi yang diungkapkan kepada sponsor ialah laporan kinerja per sponsor, misalnya jumlah *posting*, *like*, dan *subscribe* di sosial media Bali United FC setiap iklan dari *posting* produk sponsor. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) juga memiliki *platform* aplikasi yang ada di *iOS* maupun *Android* sebagai sarana untuk mendekatkan diri dengan suporter dan juga sebagai promosi produk-produk dari sponsor. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) juga menggandeng sponsor untuk ikut dalam kegiatan Bali United *Goes to School* maupun kegiatan sosial lainnya. Usaha-usaha yang dilakukan oleh PT Bali Bintang

Sejahtera (Bali United FC) terhadap sponsor ini untuk mengatasi masalah keagenan yang dapat muncul dari hubungan dengan sponsor, seperti mentalitas pemasaran yang kurang (yang tercermin dari kurangnya pemahaman tentang kebutuhan dan keinginan sponsor), terlalu sedikit kreativitas, dan tidak cukup banyak penekanan pada manfaat sponsor sebagai sumber pendanaan utama klub sepak bola (Buhler 2006).

PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) juga memiliki hubungan dengan pemain dan pelatih yang diungkapkan dalam perjanjian kontrak. Pemilihan pelatih dan pemain ditentukan oleh manajemen dengan sejumlah kriteria, yaitu memiliki kemampuan individu dan permainan yang cocok dengan tim dan juga ditentukan perilaku pemain yang mendukung *branding* Bali United FC dan pariwisata Bali. Pemain yang dimainkan dalam pertandingan ditentukan oleh pelatih dengan melihat kondisi pemain saat latihan terakhir sebelum pertandingan, manajemen hanya memberikan informasi yang dapat membantu pelatih mengenai lawan

yang akan dihadapi. Hubungan pemain dengan klub sangat penting untuk menghindari terjadinya masalah keagenan antara pemain dengan klub (Santos dan Lopez 2011).

Pelaksanaan tata kelola PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) untuk konstruk transparansi, yaitu perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan untuk pemangku kepentingan belum dilakukan optimal dengan mendapatkan skor 1.332 dari skor maksimal 1.740 (76,52%). PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) belum melakukan pengungkapan informasi kinerja keuangan yang tepat waktu, tetapi melakukan pengungkapan kinerja keuangan mendekati bulan April untuk kepentingan pajak. Standar pengungkapan informasi kinerja keuangan yang digunakan ialah Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK-ETAP) dan untuk pemain saat ini diungkapkan sebagai *cost* belum sebagai *intangible assets*. Pengungkapan informasi kinerja keuangan hanya dilakukan kepada

kepada internal perusahaan, pemegang saham, pajak, dan operator liga dan pengungkapan struktur kepemilikan saham perusahaan hanya untuk internal perusahaan. Pengungkapan informasi kinerja keuangan dan pengungkapan struktur kepemilikan saham perusahaan belum dilakukan kepada publik. Pengungkapan informasi keuangan perusahaan yang dilakukan oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) seharusnya tidak saja dilakukan ke pihak internal perusahaan dan pihak yang berkepentingan (pajak dan operator liga), namun juga kepada masyarakat umum terutama supporter, minimum mengenai pendapatan tiket setiap pertandingan. Ini perlu dilakukan untuk meningkatkan transparansi kepada supporter dan tentunya akan meningkatkan loyalitas supporter terhadap klub. Gambar 4.17 merupakan triangulasi teknik untuk hasil penilaian tata kelola PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC).

Faktor-Faktor yang Memotivasi Pelaksanaan Tata Kelola yang Baik oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC)

Keberadaan tata kelola yang baik sangat penting bagi PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) karena perubahan status klub sepak bola dari perserikatan ke perusahaan. Perusahaan klub sepak bola memiliki banyak kegiatan yang tidak dapat dilakukan oleh satu orang sehingga memerlukan orang-orang yang memiliki keahlian di bidang masing-masing dan perlu adanya sistem yang mengatur peran dari masing-masing orang dalam perusahaan. Tata kelola yang baik membantu klub mendapatkan lisensi klub dari AFC karena untuk memperoleh lisensi klub dari AFC harus memenuhi lima kriteria, yaitu keuangan, *sporting*, hukum, personil, administratif dan infrastruktur (AFC 2016).

Tata kelola yang baik juga membantu PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) mengatasi kesulitan saat liga diberhentikan tahun 2015. Pada saat liga diberhentikan, PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) tetap mempertahankan pemain dan pelatihnya walaupun tidak ada pertandingan. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) mengambil inisiatif untuk

bernegosiasi dengan sponsor untuk tetap memberikan pendanaannya dengan opsi menurunkan nilai kontrak dengan sponsor. Ini dilakukan agar tidak ada pihak yang dirugikan. Tata kelola perusahaan yang baik sangat penting jika klub dikelola secara efektif akan mampu bertahan dalam situasi ekonomi sulit, seperti jatuhnya kontrak digital ITV pada *Football League Clubs* Michie & Oughton (2005). Sponsor mau bekerja sama bila tata kelola sebuah klub telah dilakukan dengan baik dan tentunya menghindari klub sepak bola dari pengaruh politik serta penunggakan gaji pemain. Jadi, faktor-faktor yang memotivasi pelaksanaan tata kelola oleh PT Bali Bintang Sejahtera adalah perubahan status klub sepak bola dari perserikatan menjadi perusahaan, untuk mendapatkan sponsor, untuk mendapatkan lisensi klub, menghindari adanya pengaruh politik dalam klub, meningkatkan performa tim, dan menghindari terjadinya penunggakan gaji pemain.

5. PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan simpulan sebagai berikut.

1. Hasil evaluasi penilaian tata kelola yang dilakukan oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) menggunakan CGCG UGM memperoleh peringkat B++ dengan skor sebesar 2.917 dan tata kelola yang dilakukan belum dilakukan dengan optimal yang berarti perusahaan masih cukup besar tingkat kemungkinannya melakukan segala aktivitas dengan bias atau asimetri informasi. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) memiliki standar legal tata kelola, memiliki komite kebijakan risiko dan *corporate governance*, menggunakan auditor independen, memperhatikan kesejahteraan karyawan, mematuhi hukum yang berlaku, melibatkan masyarakat lokal, melakukan pengungkapan material kepada pihak internal perusahaan, pajak, dan operator liga. Namun, terdapat hal-hal yang belum dilakukan, seperti belum memiliki komisaris independen, tidak memiliki kontrak hukum dan komersial dengan suporter, dan

tidak melakukan pengungkapan material kepada publik.

Faktor-faktor yang memotivasi pelaksanaan tata kelola yang baik oleh PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) karena perubahan status dari perserikatan ke perusahaan, kunci penting dalam mendapatkan *sponsorship*, memudahkan untuk mendapatkan lisensi klub dari AFC, meningkatkan performa klub, tidak dipengaruhi politik, dan tidak terjadinya penunggakan gaji pemain.

Keterbatasan

Keterbatasan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Keterbatasan dalam melakukan wawancara. Peneliti tidak dapat melakukan wawancara dengan komisaris utama dan pemangku kepentingan lainnya, seperti sponsor dan pemain.
2. Keterbatasan dalam waktu penelitian. Peneliti mengalami kesulitan dalam melaksanakan penelitian karena liga yang sudah mulai berjalan dan pihak-pihak yang terlibat dalam tata kelola perusahaan sering kali susah ditemui.

3. Keterbatasan dalam jumlah responden kuesioner CGCG UGM. Keterbatasan responden dalam pengisian kuesioner CGCG UGM dikarenakan struktur organisasi perusahaan yang sederhana dan kesulitan peneliti untuk mendapatkan responden dari pihak pembuat kebijakan bagi klub (PSSI).

4. Keterbatasan dalam pengungkapan. Peneliti tidak diperbolehkan untuk menampilkan laporan keuangan PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) dalam penelitian ini karena perusahaan tidak memiliki pengungkapan publik yang signifikan. Bila laporan keuangan ini bisa ditampilkan dalam penelitian ini tentunya akan mendukung evaluasi pelaksanaan tata kelola yang telah dilakukan.

Saran

1. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) harus segera membenahi keberadaan dewan komisaris independen, komite audit, komite remunerasi, komite nominasi, *corporate secretary*

- untuk persiapan *Initial Public Offering* (IPO).
2. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) harus segera meningkatkan transparansi kepada masyarakat umum mengenai informasi keuangan minimal mengenai pendapatan tiket setiap pertandingan.
 3. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) harus memperhatikan isu-isu yang berkaitan dengan transparansi dan pertanggungjawaban perusahaan agar tidak terjadinya asimetri informasi di dalam perusahaan, seperti pengungkapan laporan keuangan yang tepat waktu, pengungkapan hak voting spesial, melengkapi struktur organisasi agar tata kelola dapat dijalankan secara maksimal.
 4. PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) harus membangun kontrak hukum dan komersial kepada suporter untuk menghindari kejadian-kejadian yang merugikan perusahaan akibat ulah oknum suporter.
 5. Penelitian ini dapat dilanjutkan dengan melakukan perbandingan pelaksanaan tata kelola PT Bali Bintang Sejahtera (Bali United FC) dengan pelaksanaan tata kelola klub sepak bola lainnya di Liga 1 dengan instrumen yang sama, yaitu CGCG UGM. Ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang lebih komprehensif mengenai tata kelola klub sepak bola di Indonesia.
 6. Pemangku kepentingan yang dilibatkan dalam penelitian ini tidak hanya dari internal perusahaan namun melibatkan lebih banyak dari eksternal perusahaan, seperti Persatuan Sepak Bola Seluruh Indonesia (PSSI), Asosiasi Pemain Profesional Indonesia (APPI), Badan Olahraga Profesional Indonesia (BOPI), dan operator liga.

DAFTAR PUSTAKA

- AFC. 2016. *AFC Club Licensing Regulations*. AFC Club Licensing Administration System.
- Angga, SP. 2017. "Klub-Klub yang Bisa Menjadi Contoh Manajemen Sepakbola yang Baik di Indonesia". 20 Juni. Diambil kembali dari [https://www.fourfourtwo.com](https://www.fourfourtwo.com/id/features/klub-klub-yang) : /id/features/klub-klub-yang-

- bisa-menjadi-contoh-manajemen-sepakkola-yang-baik-di-indonesia?page=0%2C1 diakses pada tanggal 3 Oktober 2017.
- Buhler, Andre Wolfgang. 2006. "Professional Football Sponsorship in the English Premier League and the German Bundesliga." *Thesis of Doctor of Philosophy, Faculty of Social Science and Business, Plymouth Business School*.
- CGR, GAMA RISPRO. 2014. "GAMA RISPRO CGR Pemingkat Tata Kelola (Governansi) Korporat Independen". Diambil kembali dari <http://gamacgr.org/> diakses pada tanggal 3 Oktober 2017.
- Creswell, John W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches 4th Edition*. United States of America: SAGE Publications.
- Devi, Astri Prima. 2004. "Akuntansi Untuk Pemain Bola." *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia Vol 1 Departemen Akuntansi FEUI*, 38-53.
- Dimitropoulos, Panagiotis. 2011. "Corporate Governance and Earnings Management in the European Football Industry." *European Sport Management Quarterly*, Vol. 11, No. 5, 495-523.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. "Agency Theory: An Assessment and Review." *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 57-74.
- FIFA. 2004. *FIFA Regulations Club Licensing*. Federation Internationale de Football Association.
- Freeman, R Edward, Jeffrey S Harrison, Andrew C Wicks, Bidhan L Parmar, dan Simone De Colle. 2010. *Stakeholder Theory The State of The Art*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Hoye, Russel, Aaron Smith, Hans Westerbeek, Bob Stewart, dan Matthew Nicholson. 2006. *Sport Management Principles and Applications*. Oxford, United Kingdom: Elsevier.
- Jensen, Michael C, and William H Meckling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, 305-360.
- KNKG. 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Komite Nasional Kebijakan Governance.
- LIB. 2017. *Regulasi Liga 1 2017*. Jakarta: PT Liga Indonesia Baru.
- Michie, Jonathan, dan Christine Oughton. 2005. "The Corporate Governance of Professional Football Clubs in

- England.” *Corporate Governance Volume 13 Number 4*, 517-531.
- Narazine. 2016. "Industri Sepakbola Nasional Antara Impian dan Ironi". 28 November. Diambil kembali dari <http://narazine.co/industri-sepakbola-nasional-antara-impian-dan-ironi/> diakses pada tanggal 3 Oktober 2017.
- OECD. 2015. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No 22 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Tahun Anggaran 2012.
- Putro, Zulfikar Nugroho. 2017. "Peran Suporter Dalam Mewujudkan Klub Sepak Bola Profesional di Indonesia (Studi Mengenai Peran Brigata Curva Sud Dalam Memajukan Klub Sepak Bola PSS Sleman)." *Skripsi. Jurusan Manajemen dan Kebijakan Publik. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Gadjah Mada*.
- Robert. 2017. *Sasar Kompetisi Asia, Bali United Kejar Lisensi AFC*. 8 Agustus. Diambil kembali dari [https://bolalob.com:/read/60249/sasar-kompetisi-asia-bali-united-kejar-lisensi-afc](https://bolalob.com/read/60249/sasar-kompetisi-asia-bali-united-kejar-lisensi-afc) diakses pada tanggal 3 Oktober 2017.
- Santos, Jose Manuel Sanchez, and Jose Atilano Pena Lopez. 2011. "Wage Levels and Agency Problems in Professional Team Sports." *The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol. 11, No. 1(13)*, 60-74.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2005 Tentang Sistem Keolahragaan Nasional.