

TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI KLUB FUTSAL NON-PROFESIONAL: STUDI KASUS MOTIVASI DAN RETENSI ATLET NSM VALAFA ACADEMY

¹Davin Yanuar, ²Oftafiana Elsa, ³Uyun Aminatuz Zuhria, ⁴Avina Khoirunnisa,
⁵Muh.Qolbuddin Iqhmatiar, ⁶Muhammad Ryan Soewito Putra, ⁷Moch.Iqbal Riski, ⁸Putri
Amilasari, ⁹Tri Sofia Marcellina, ¹⁰Lazuada Nefia Rahmadhani, ¹¹Rachmad Rifky,
¹²Mikhail Haq

*Program Studi Pendidikan Kepelatihan Olahraga, Fakultas Ilmu Keolahragaan,
Universitas Negeri Malang*

Email : oftafiana.elsa.2406316@students.um.ac.id

Abstrak

Klub futsal non-profesional di Indonesia, termasuk NSM Valafa Academy di Kota Malang, menghadapi persoalan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang khas, yaitu belum tersedianya sistem rekrutmen, komunikasi, dan retensi atlet yang formal dan terstandarisasi, sementara tingkat perpindahan atlet ke cabang olahraga lain tergolong tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tantangan MSDM yang dihadapi, menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi motivasi atlet, mengidentifikasi strategi retensi yang telah diterapkan, serta menjelaskan hubungan antara ketiga aspek tersebut di NSM Valafa Academy. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus, dengan data primer diperoleh melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap pengurus, pelatih, dan atlet pada tiga jenjang usia (KU-10, KU-13, dan KU-16), yang kemudian dianalisis menggunakan model analisis tematik Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen atlet masih bertumpu pada jaringan personal dan promosi informal, belum ada sistem retensi formal, serta motivasi atlet bervariasi antar-individu dan antar-jenjang usia didominasi faktor intrinsik berupa kesenangan dan pertemanan pada usia muda, serta faktor pengakuan dan jenjang karier pada usia yang lebih tua. Strategi retensi yang berjalan saat ini bersifat personal dan berbasis relasi pelatih-atlet, bukan sistem kelembagaan yang terdokumentasi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis bagi literatur manajemen sumber daya manusia olahraga pada konteks organisasi non-profesional, sekaligus implikasi praktis berupa rekomendasi formalisasi sistem MSDM, standarisasi komunikasi personal pelatih-atlet, dan program penghargaan non-finansial yang konsisten bagi NSM Valafa Academy maupun klub futsal non-profesional sejenis.

Kata kunci: manajemen sumber daya manusia; motivasi atlet; retensi atlet; klub futsal non-profesional; studi kasus

Abstract

Non-professional futsal clubs in Indonesia, including NSM Valafa Academy in Malang City, face a distinctive human resource management (HRM) problem: the absence of a formal and standardized recruitment, communication, and retention system,

Article History

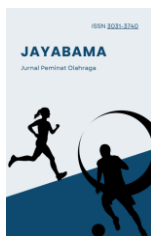
Received: Agustus 2026
Reviewed: Agustus 2026
Published: Agustus 2026

Plagiarism Checker No 234
Prefix DOI : Prefix DOI :
10.8734/Jayabama.v1i2.365

Copyright : Author
Publish by : Jayabama



This work is licensed
under a [Creative
Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

amid a relatively high rate of athletes switching to other sports. This study aims to describe the HRM challenges faced, analyze the factors influencing athlete motivation, identify the retention strategies applied, and explain the relationship among these three aspects at NSM Valafa Academy. The study uses a qualitative descriptive approach with a case study design, with primary data obtained through semi-structured in-depth interviews with administrators, coaches, and athletes across three age groups (U-10, U-13, and U-16), analyzed using the Miles and Huberman thematic analysis model. The results show that athlete recruitment still relies on personal networks and informal promotion, no formal retention system exists, and athlete motivation varies between individuals and age groups dominated by intrinsic factors such as enjoyment and friendship among younger athletes, and by recognition and career-pathway factors among older athletes. Current retention strategies are personal and relationship-based rather than institutionalized. This study contributes theoretically to the sport HRM literature in the context of non-professional organizations, and practically through recommendations to formalize the HRM system, standardize personal coach-athlete communication, and establish a consistent non-financial recognition program for NSM Valafa Academy and similar non-professional futsal clubs.

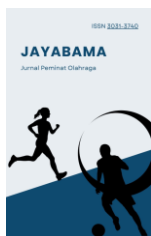
Keywords: *human resource management; athlete motivation; athlete retention; non-professional futsal club; case study*

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Futsal merupakan salah satu cabang olahraga yang mengalami pertumbuhan pesat di Indonesia dalam satu dekade terakhir, ditandai dengan menjamurnya akademi maupun klub pembinaan usia dini dan remaja di berbagai kota. Pertumbuhan ini tidak hanya terjadi pada level klub profesional yang berkompetisi di liga resmi, tetapi juga pada level akademi dan klub komunitas yang berstatus non-profesional, yang justru menjadi ujung tombak regenerasi pemain muda. Berbeda dengan klub profesional yang memiliki struktur organisasi formal, kontrak kerja, dan sistem penggajian yang jelas, klub futsal non-profesional umumnya dikelola secara sukarela oleh pengurus dan pelatih dengan keterbatasan dana, waktu, dan tenaga ahli di bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) (Cuskelly, Hoyer, & Auld, 2006; Taylor, Doherty, & McGraw, 2015).

Karakteristik tersebut menimbulkan konsekuensi langsung terhadap cara klub non-profesional mengelola atletnya. Fungsi-fungsi MSDM yang idealnya berjalan sistematis mulai dari rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, hingga retensi (Dessler, 2020) pada praktiknya sering dijalankan secara informal dan bertumpu pada inisiatif personal pengurus maupun pelatih. Kondisi ini konsisten dengan temuan bahwa klub olahraga non-profit di berbagai negara umumnya menghadapi kelangkaan sumber daya manusia dan finansial (Wicker & Breuer, 2023), sehingga rentan terhadap tingginya tingkat perpindahan (turnover) anggota maupun atlet apabila tidak diimbangi strategi retensi yang memadai (Barnhill, Czekanski, & Pflieger, 2021;



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

Sotiriadou, Shilbury, & Quick, 2008).

NSM Valafa Academy merupakan salah satu akademi pembinaan futsal usia dini dan remaja yang berlokasi di Kota Malang, Jawa Timur, yang membina atlet pada tiga jenjang kelompok usia, yaitu KU-10, KU-13, dan KU-16, dengan total sekitar 50 atlet aktif. Sebagai akademi non-profesional, NSM Valafa Academy menghadapi dinamika yang serupa dengan klub pembinaan sejenis di Indonesia: proses rekrutmen atlet yang masih mengandalkan media sosial dan jaringan personal pelatih, belum tersedianya sistem retensi atlet yang formal, serta tingkat perpindahan atlet ke cabang olahraga lain (bukan sekadar berpindah klub futsal) yang tergolong tinggi menurut pengamatan awal pengurus. Fenomena ini penting untuk dikaji karena, tanpa ikatan kontrak profesional maupun insentif finansial yang mengikat sebagaimana lazim pada klub profesional, keberlangsungan atlet di klub non-profesional sangat bergantung pada motivasi intrinsik maupun ekstrinsik yang mampu dibangun oleh pengurus dan pelatih (Ryan & Deci, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berupaya menelusuri secara mendalam bagaimana tantangan MSDM, faktor-faktor motivasi atlet, dan strategi retensi saling berkaitan dalam konteks satu klub futsal non-profesional, yaitu NSM Valafa Academy. Studi kasus tunggal dipilih karena penelitian ini bertujuan memperoleh pemahaman kontekstual yang mendalam mengenai fenomena tersebut sebagaimana dialami langsung oleh pengurus, pelatih, dan atlet, alih-alih menguji generalisasi lintas klub (Yin, 2018). Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia olahraga (*sport HRM*) pada konteks organisasi non-profesional di Indonesia, sekaligus rekomendasi praktis yang aplikatif bagi NSM Valafa Academy maupun klub sejenis.

1.2 Identifikasi Masalah

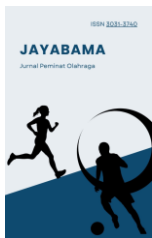
Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah yang dijadikan bahan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi atlet yang tidak merata antar-individu dan antar-jenjang usia.
2. Tingginya angka atlet yang keluar atau berpindah cabang olahraga (bukan sekadar berpindah klub futsal).
3. Belum adanya sistem SDM atau retensi atlet yang formal dan terstandarisasi.
4. Kebutuhan teknis dan sosial atlet yang belum sepenuhnya terpenuhi, khususnya pada jenjang usia muda.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja faktor yang memengaruhi variasi motivasi atlet, baik antar-individu maupun antar-kelompok usia, di NSM Valafa Academy?
2. Apa alasan-alasan yang menyebabkan atlet memilih untuk keluar atau berpindah ke cabang olahraga lain?



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

3. Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dan strategi retensi atlet yang sedang berjalan saat ini, serta apa saja tantangan dalam menciptakan sistem yang formal dan terstandarisasi?
4. Bagaimana kebutuhan teknis dan sosial atlet muda dapat dipenuhi agar mereka tetap terlibat dalam cabang olahraga ini?

1.4 Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tantangan manajemen sumber daya manusia, faktor-faktor motivasi atlet, serta strategi retensi atlet di NSM Valafa Academy sebagai salah satu klub futsal non-profesional di Indonesia. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan faktor-faktor yang memengaruhi variasi motivasi atlet antar-individu maupun antar-kelompok usia di NSM Valafa Academy.
2. Menganalisis alasan-alasan yang mendorong atlet memilih untuk keluar atau berpindah ke cabang olahraga lain.
3. Mendeskripsikan pengelolaan sumber daya manusia dan strategi retensi atlet yang berjalan saat ini, serta mengidentifikasi tantangan dalam menciptakan sistem yang formal dan terstandarisasi.
4. Mengidentifikasi cara pemenuhan kebutuhan teknis dan sosial atlet muda agar tetap termotivasi dan terlibat dalam cabang olahraga futsal.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

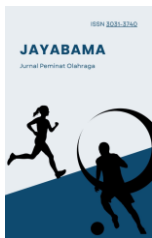
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di lingkungan olahraga, khususnya pada konteks organisasi non-profesional yang memiliki karakteristik pengelolaan berbeda dari klub profesional. Penelitian ini juga diharapkan dapat melengkapi kajian sebelumnya mengenai keterkaitan antara tantangan MSDM, motivasi, dan retensi atlet, sehingga dapat menjadi salah satu rujukan bagi penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia olahraga (*sport HRM*).

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan acuan bagi pengurus NSM Valafa Academy, pelatih, serta orang tua dalam menyusun program pembinaan yang tidak hanya berfokus pada aspek teknik dan fisik, tetapi juga pada aspek pengelolaan sumber daya manusia, motivasi, dan retensi atlet. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh akademi futsal maupun organisasi atau asosiasi olahraga amatir sejenis sebagai referensi dalam menerapkan strategi MSDM dan program penghargaan non-finansial yang praktis, mudah dilaksanakan, dan berbiaya relatif rendah.

1.6 Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada kajian manajemen sumber daya manusia, motivasi, dan retensi atlet di NSM Valafa Academy sebagai salah satu klub futsal non-profesional. Pemilihan satu klub sebagai objek penelitian disesuaikan dengan karakteristik penelitian studi kasus yang bertujuan



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018). Oleh karena itu, hasil penelitian ini menggambarkan kondisi NSM Valafa Academy dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara langsung pada seluruh klub futsal non-profesional.

Penelitian dilaksanakan dalam satu hari, yaitu 25 Juli 2026. Pengumpulan data dilakukan pada periode tersebut melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan waktu penelitian yang terbatas, penelitian berfokus pada kondisi dan pengalaman pengurus, pelatih, serta atlet yang dapat diamati dan diperoleh selama pelaksanaan penelitian. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk mengukur perubahan motivasi, retensi atlet, maupun perkembangan manajemen klub dalam jangka panjang, karena penelitian kualitatif sangat berkaitan dengan konteks dan kondisi ketika data diperoleh (Stenfors, Kajamaa, & Bennett, 2020).

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang dikaji meliputi proses rekrutmen dan seleksi atlet, pengembangan atlet, motivasi, penghargaan atau kompensasi non-finansial, komunikasi organisasi, serta upaya mempertahankan atlet dalam klub. Aspek lain seperti pengelolaan keuangan secara menyeluruh, pemasaran klub, dan aspek teknis maupun taktis permainan futsal tidak menjadi fokus penelitian, kecuali apabila memiliki keterkaitan langsung dengan manajemen sumber daya manusia, motivasi, dan retensi atlet.

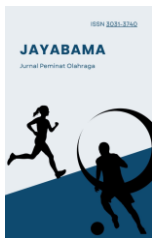
Subjek penelitian dibatasi pada pihak yang memiliki keterkaitan langsung dengan kegiatan NSM Valafa Academy, yaitu pengurus, pelatih, dan atlet yang tersedia pada saat penelitian berlangsung. Data penelitian diperoleh berdasarkan hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi yang dapat diakses pada tanggal 25 Juli 2026. Penggunaan beberapa sumber data tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang diteliti dan meningkatkan kredibilitas hasil penelitian (Korstjens & Moser, 2018).

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses pengelolaan orang-orang di dalam suatu organisasi agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai secara efektif. Dessler (2020) mendefinisikan MSDM sebagai kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek-aspek yang berkaitan dengan manusia dalam suatu pekerjaan manajerial, mulai dari perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan, hingga penilaian kerja. Mondy dan Martocchio (2024) menekankan bahwa MSDM tidak hanya berurusan dengan urusan administratif kepegawaian, tetapi juga menyangkut bagaimana organisasi memperlakukan manusia sebagai aset yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan, bukan sekadar sumber daya yang dipakai lalu diganti. Dari dua pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa inti dari MSDM adalah keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu di dalamnya.

Sebagai bidang kajian, MSDM memiliki beberapa fungsi pokok yang saling berkaitan. Pertama, rekrutmen dan seleksi, yaitu proses untuk menarik dan memilih individu yang paling sesuai untuk mengisi peran tertentu. Kedua, pengembangan, yang mencakup pelatihan, pembinaan, dan peningkatan kapasitas anggota organisasi secara berkelanjutan. Ketiga, kompensasi, yaitu imbalan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik dalam bentuk finansial (seperti gaji dan bonus) maupun non-finansial (seperti pengakuan, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang). Keempat, retensi, yaitu upaya organisasi untuk mempertahankan anggota yang sudah ada agar tidak keluar atau berpindah ke organisasi lain.



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

Keempat fungsi ini membentuk suatu siklus berkelanjutan: organisasi merekrut orang yang tepat, mengembangkan kemampuannya, memberikan kompensasi yang layak, dan berusaha mempertahankannya agar investasi yang telah ditanamkan tidak sia-sia.

Ketika prinsip-prinsip MSDM ini diterapkan dalam konteks organisasi olahraga, muncul cabang kajian yang dikenal sebagai manajemen sumber daya olahraga (*sport HRM*). Taylor, Doherty, dan McGraw (2015) menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di organisasi olahraga memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan organisasi bisnis pada umumnya, karena sumber daya manusia yang dikelola tidak hanya staf administratif, tetapi juga atlet, pelatih, dan relawan, yang motivasinya sering kali tidak semata-mata bersifat finansial. Dalam *sport HRM*, keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia tidak selalu diukur dari produktivitas kerja seperti di perusahaan, melainkan lebih pada kemampuan organisasi untuk menjaga semangat, loyalitas, dan performa anggotanya dalam jangka panjang. Hal ini membuat pendekatan MSDM konvensional tidak dapat diterapkan secara langsung tanpa penyesuaian pada organisasi olahraga.

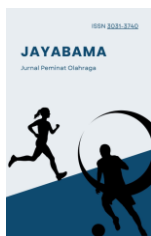
Kekhasan ini semakin terasa ketika organisasi olahraga yang dimaksud berstatus non-profit atau non-profesional, seperti klub futsal komunitas. Cuskelly, Hoyer, dan Auld (2006) mencatat bahwa organisasi olahraga non-profesional umumnya dikelola oleh pengurus yang bekerja secara sukarela, dengan keterbatasan dana, waktu, dan tenaga ahli di bidang manajemen sumber daya manusia. Hal ini mengakibatkan banyak fungsi MSDM yang seharusnya berjalan secara sistematis, seperti proses seleksi atlet yang terstruktur atau sistem kompensasi yang jelas, justru dijalankan secara informal berdasarkan kebiasaan dan hubungan personal antaranggota. Kondisi ini menjadi dasar penelitian ini, karena NSM Valafa Academy sebagai klub non-profesional diduga menghadapi tantangan serupa dalam mengelola motivasi dan mempertahankan atlet-atletnya, mengingat tidak adanya ikatan kontrak profesional atau insentif finansial yang mengikat seperti pada klub-klub profesional.

2.2 Konsep Motivasi

Motivasi adalah salah satu faktor psikologis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan seorang atlet dalam menjalani proses latihan maupun pertandingan. Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu; dalam konteks olahraga, motivasi tidak hanya memengaruhi keinginan atlet untuk berlatih, tetapi juga menentukan tingkat komitmen, ketekunan, serta kemampuan atlet dalam menghadapi tantangan selama proses pembinaan (Ryan & Deci, 2020). Bagi atlet futsal amatir, motivasi menjadi aspek yang sangat penting karena sebagian besar atlet mengikuti latihan bukan atas dasar imbalan finansial, melainkan karena kesenangan terhadap olahraga, keinginan mengembangkan kemampuan, menjaga kebugaran, dan memperoleh pengalaman selama berkompetisi.

2.2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Abraham Maslow menjelaskan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh lima tingkatan kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri (Azizah, Ramadhani, Asrowi, Rachel, Purnomo, & Faruq, 2024). Dalam konteks atlet futsal amatir, kebutuhan fisiologis berkaitan dengan terpenuhinya asupan gizi, waktu istirahat yang cukup, dan kondisi kesehatan yang baik agar mampu mengikuti latihan secara optimal. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, atlet juga membutuhkan rasa aman melalui lingkungan latihan yang nyaman, fasilitas yang memadai, dan hubungan yang baik



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

dengan pelatih. Kebutuhan sosial tercermin melalui rasa memiliki terhadap tim, sedangkan kebutuhan penghargaan dapat diperoleh melalui pujian, pengakuan atas kemampuan, maupun kesempatan menjadi pemain inti. Pada tingkat tertinggi, atlet akan berusaha mengaktualisasikan diri dengan terus mengembangkan kemampuan teknik, taktik, fisik, dan mental untuk mencapai prestasi terbaik sesuai potensi yang dimiliki.

2.2.2 Two-Factor Theory (Herzberg)

Two-factor theory yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi seseorang melalui dua kelompok faktor yang berbeda, yaitu faktor motivator (*motivator factors*) dan faktor higiene (*hygiene factors*), yang memiliki fungsi berbeda dalam memengaruhi perilaku individu: faktor motivator berperan meningkatkan kepuasan dan semangat, sedangkan faktor higiene berfungsi mencegah munculnya ketidakpuasan (Koncar, Santos, Strohmaier, & Helic, 2022). Faktor motivator berasal dari dalam diri individu (intrinsik), seperti pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kesempatan berkembang (*growth*). Apabila faktor-faktor tersebut terpenuhi, atlet akan merasa lebih termotivasi untuk memberikan usaha terbaiknya. Sebaliknya, faktor higiene berasal dari luar individu (ekstrinsik), meliputi hubungan dengan pelatih, hubungan dengan rekan satu tim, kebijakan organisasi, kondisi lingkungan latihan, fasilitas, serta rasa aman selama mengikuti pembinaan. Faktor higiene tidak secara langsung meningkatkan motivasi, tetapi apabila tidak terpenuhi, atlet dapat mengalami ketidakpuasan sehingga semangat berlatih menurun.

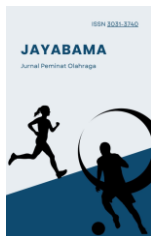
Dalam konteks atlet futsal di NSM Valafa Academy, teori Herzberg dapat digunakan untuk menjelaskan bahwa motivasi atlet tidak hanya dipengaruhi oleh keinginan pribadi untuk berprestasi, tetapi juga oleh kondisi lingkungan pembinaan. Keinginan untuk meningkatkan kemampuan, meraih prestasi, dan menjadi pemain yang lebih baik merupakan bentuk *motivator factors*, sedangkan dukungan pelatih, orang tua, fasilitas latihan, suasana tim yang positif, dan kesempatan mengikuti kompetisi merupakan *hygiene factors* yang membantu atlet tetap nyaman mengikuti proses latihan.

2.2.3 Achievement Goal Theory

Achievement Goal Theory (AGT) adalah teori motivasi yang menjelaskan bahwa perilaku individu dalam mencapai prestasi dipengaruhi oleh tujuan yang ingin dicapai selama melakukan aktivitas, dengan membedakan orientasi tujuan menjadi *task orientation* dan *ego orientation* (Alfredo, Resita, & Gustiawati, 2020). Atlet dengan *task orientation* berfokus pada proses belajar, peningkatan kemampuan, dan penguasaan keterampilan. Pada atlet futsal amatir, *task orientation* menjadi orientasi yang lebih dominan karena sebagian besar atlet mengikuti latihan untuk meningkatkan kemampuan teknik, taktik, kondisi fisik, dan kerja sama tim; atlet dengan orientasi ini cenderung lebih menikmati proses latihan, memiliki semangat belajar tinggi, serta tidak mudah menyerah ketika mengalami kegagalan. Lingkungan latihan yang menekankan proses pembelajaran, kerja sama tim, serta pemberian umpan balik positif terbukti mampu meningkatkan motivasi berprestasi dan keterlibatan atlet selama latihan.

2.2.4 Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik pada Atlet Futsal Amatir

Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik merupakan dua bentuk motivasi yang berperan penting dalam memengaruhi perilaku atlet selama mengikuti proses latihan maupun pertandingan (Ryan & Deci, 2020). Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu karena adanya rasa senang, minat, dan kepuasan terhadap aktivitas yang dilakukan, sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan dorongan yang muncul karena faktor dari luar, seperti



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

penghargaan, pengakuan, dukungan sosial, maupun kesempatan memperoleh prestasi. Kedua jenis motivasi tersebut saling melengkapi dan berkontribusi terhadap keberhasilan seseorang dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Pada atlet futsal amatir, motivasi intrinsik umumnya menjadi dasar utama dalam mengikuti kegiatan latihan: atlet mengikuti latihan karena memiliki ketertarikan terhadap olahraga futsal, ingin meningkatkan kemampuan teknik dan taktik, menjaga kebugaran, serta memperoleh pengalaman bertanding. Motivasi yang berasal dari dalam diri tersebut membuat atlet lebih mampu mempertahankan komitmen, disiplin, dan konsistensi dalam berlatih meskipun tidak memperoleh imbalan finansial. Di sisi lain, dukungan dari pelatih, orang tua, rekan satu tim, serta pemberian penghargaan atau kesempatan mengikuti kompetisi dapat meningkatkan rasa percaya diri dan semangat atlet untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya.

2.3 Konsep Retensi

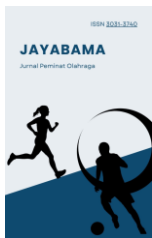
Retensi dapat diartikan sebagai upaya organisasi untuk mempertahankan anggotanya agar tetap berkomitmen dan tidak memilih keluar atau berpindah ke organisasi lain (Dessler, 2020). Dalam konteks olahraga, retensi atlet merujuk pada kemampuan klub atau organisasi pembinaan untuk menjaga keberlangsungan keikutsertaan atlet dalam jangka panjang, sehingga investasi waktu, tenaga, dan sumber daya yang telah ditanamkan dalam proses pembinaan tidak sia-sia akibat atlet berhenti atau berpindah ke cabang olahraga lain. Kajian mengenai retensi umumnya berangkat dari konsep *turnover intention*, yaitu kecenderungan seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan terhadap pengalaman berorganisasi, komitmen organisasi, iklim sosial, serta kualitas kepemimpinan (Barnhill, Czekanski, & Pfleeger, 2021; Sotiriadou, Shilbury, & Quick, 2008).

Pada organisasi olahraga, khususnya klub non-profesional yang mengandalkan tenaga sukarela, Cuskelly, Taylor, Hoyer, dan Darcy (2006) menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen sumber daya manusia seperti perencanaan yang jelas, pelatihan dan dukungan yang memadai, serta pemberian pengakuan (*recognition*) terbukti berpengaruh terhadap retensi relawan dalam organisasi olahraga. Prinsip yang sama relevan diterapkan pada retensi atlet: semakin baik kualitas pengelolaan SDM yang dirasakan atlet, termasuk kejelasan program pembinaan, komunikasi yang terbuka, dan pengakuan atas usaha yang dilakukan, semakin besar kemungkinan atlet tersebut bertahan dan berkomitmen pada klub. Sebaliknya, ketiadaan sistem retensi formal membuat keberlangsungan atlet sangat bergantung pada faktor personal, seperti hubungan emosional dengan pelatih tertentu, yang rentan berubah ketika terjadi pergantian personel kepelatihan (Cuskelly, Hoyer, & Auld, 2021).

Retensi atlet juga memiliki keterkaitan erat dengan motivasi. Motivasi intrinsik yang tinggi, sebagaimana dijelaskan dalam *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2020), cenderung menghasilkan keterlibatan yang lebih tahan lama dibandingkan motivasi yang semata-mata didorong faktor eksternal, sehingga motivasi dapat dipandang sebagai salah satu mediator penting antara praktik MSDM suatu klub dan keputusan atlet untuk bertahan atau keluar. Dengan demikian, kajian mengenai retensi atlet pada klub futsal non-profesional tidak dapat dilepaskan dari kajian mengenai tantangan MSDM dan motivasi atlet itu sendiri, sebagaimana menjadi fokus utama penelitian ini.

2.4 Klub Olahraga Non-Profesional

Klub olahraga non-profesional merupakan organisasi olahraga yang menjalankan kegiatan



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

pembinaan atlet tanpa berorientasi pada keuntungan finansial sebagai tujuan utama. Sebagian besar klub non-profesional di Indonesia dikelola secara mandiri oleh komunitas, sekolah, akademi, maupun yayasan dengan sumber pendanaan yang berasal dari iuran anggota, sponsor lokal, atau dukungan masyarakat. Berbeda dengan klub profesional yang memiliki struktur organisasi formal, kontrak kerja, dan sistem penggajian yang jelas, klub non-profesional lebih mengandalkan komitmen sukarela dari pengurus, pelatih, serta dukungan orang tua atlet. Kondisi tersebut menyebabkan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu tantangan utama dalam menjaga keberlangsungan organisasi olahraga (MacLean, 2005).

Dalam konteks futsal di Indonesia, klub non-profesional memiliki peran penting sebagai wadah pembinaan atlet usia dini hingga remaja. Klub menjadi tempat atlet memperoleh pengalaman berlatih, mengembangkan keterampilan teknik, taktik, fisik, serta karakter melalui proses latihan yang berkelanjutan. Meskipun demikian, keterbatasan sumber daya sering kali menjadi hambatan dalam penyelenggaraan program pembinaan, seperti minimnya fasilitas latihan, keterbatasan dana operasional, kurangnya tenaga pelatih, serta belum optimalnya sistem manajemen organisasi (Jones, Osiobe, & Sofyan, 2022).

Karakteristik lain dari klub non-profesional adalah tingginya ketergantungan terhadap motivasi intrinsik atlet. Berbeda dengan atlet profesional yang memperoleh kompensasi finansial, atlet pada klub non-profesional umumnya mengikuti latihan karena kecintaan terhadap olahraga, keinginan meningkatkan kemampuan, memperluas pergaulan, serta memperoleh pengalaman bertanding. Oleh karena itu, peran pelatih menjadi sangat penting dalam menciptakan suasana latihan yang menyenangkan, memberikan dukungan

psikologis, serta membangun hubungan interpersonal yang positif dengan atlet. Kompetensi pelatih terbukti memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan motivasi atlet dalam mengikuti proses latihan (Mu'ammal, Muzakki, Fakhri, & Setiawan, 2022).

Selain faktor pelatih, keberhasilan klub non-profesional juga dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kondusif. Komunikasi yang baik antara pengurus, pelatih, atlet, dan orang tua dapat meningkatkan loyalitas serta retensi atlet. Sebaliknya, lemahnya komunikasi, kurangnya apresiasi terhadap prestasi atlet, serta tidak adanya jenjang pembinaan yang jelas dapat meningkatkan kemungkinan atlet berpindah ke klub lain atau bahkan berhenti berolahraga (Kinasih & Firdausy, 2024). Berdasarkan karakteristik tersebut, NSM Valafa Academy sebagai klub futsal non-profesional memiliki tantangan yang serupa dengan sebagian besar klub pembinaan di Indonesia, yaitu mempertahankan motivasi atlet, mengelola sumber daya yang terbatas, serta menciptakan lingkungan latihan yang mampu mendukung perkembangan atlet secara berkelanjutan.

2.5 Penelitian Terdahulu (State of the Art)

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik manajemen sumber daya manusia, motivasi, dan retensi pada organisasi maupun atlet olahraga dirangkum pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Fokus/Metode	Temuan Utama	Perbedaan dengan Penelitian Ini
Cuskelly, Taylor, Hoye, & Darcy (2006)	Studi kuantitatif praktik manajemen relawan pada klub olahraga	Praktik HRM (perencanaan, pelatihan, pengakuan) berpengaruh positif terhadap retensi relawan	Berfokus pada retensi relawan/pengurus, bukan atlet; penelitian ini mengalihkan kerangka tersebut ke retensi atlet muda
Cuskelly, Hoye, & Auld (2021)	Buku/kajian konseptual manajemen relawan olahraga	Organisasi olahraga non-profesional bergantung pada tenaga sukarela dengan keterbatasan sumber daya	Bersifat konseptual umum; penelitian ini memberi bukti kasus empiris pada satu akademi futsal di Indonesia
Wicker & Breuer (2023)	Survei klub olahraga non-profit di Jerman	Klub non-profit menghadapi kelangkaan sumber daya manusia dan finansial secara meluas	Konteks klub olahraga negara maju (Jerman); penelitian ini memberi konteks negara berkembang (Indonesia)
Barnhill, Czekanski, & Pfleegor (2021)	Survei retensi/ <i>turnover intention</i> atlet mahasiswa Divisi III	Kepuasan dan komitmen berhubungan dengan niat bertahan atlet mahasiswa	Berfokus pada atlet perguruan tinggi di AS; penelitian ini pada atlet usia dini-remaja klub komunitas
Mu'ammal, Muzakki, Fakhri, & Setiawan (2022)	Studi korelasional kompetensi pelatih dan motivasi atlet	Kompetensi pelatih berkorelasi positif dengan motivasi atlet	Bersifat kuantitatif korelasional; penelitian ini eksploratif-kualitatif untuk memahami mekanisme di baliknya
Jones, Osiobe, & Sofyan (2022)	Studi kasus peran <i>performance coach</i> terhadap loyalitas atlet muda AS	Hubungan pelatih atlet yang positif meningkatkan loyalitas dan komitmen atlet	Konteks sepak bola muda di AS; penelitian ini pada futsal non-profesional di Indonesia dengan tiga jenjang usia
Kinasih & Firdausy (2024)	Studi kuantitatif pada atlet PUSLATDA KONI Jawa Timur	Kompensasi berhubungan dengan <i>turnover intention</i> melalui komitmen organisasi dan keterikatan kerja	Konteks atlet elite/PUSLATDA yang menerima kompensasi; penelitian ini pada atlet amatir tanpa kompensasi finansial

Berdasarkan tabel di atas, tampak bahwa penelitian-penelitian terdahulu mengenai retensi dan motivasi dalam organisasi olahraga sebagian besar berfokus pada konteks relawan, atlet elite/kompetitif, atau klub di negara maju, dengan pendekatan yang didominasi metode kuantitatif korelasional. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada tiga hal: pertama, penelitian ini mengkaji secara kualitatif-mendalam keterkaitan tiga variabel sekaligus tantangan MSDM, motivasi, dan retensi dalam satu kerangka konseptual yang bersifat siklikal, bukan hanya salah satu variabel secara terpisah; kedua, penelitian ini dilakukan pada konteks klub futsal non-profesional di Indonesia yang membina atlet lintas jenjang usia (KU-10, KU-13, KU-16) sehingga dapat menangkap pergeseran pola motivasi sepanjang jenjang pembinaan; ketiga, penelitian ini memberikan bukti kasus dari organisasi olahraga berbasis komunitas tanpa insentif finansial, yang selama ini belum banyak menjadi fokus literatur *sport HRM* yang didominasi studi pada klub profesional maupun organisasi relawan di negara maju.

2.6 Kerangka Berpikir/Konseptual

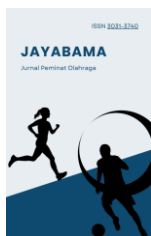
Kerangka berpikir dalam penelitian ini disusun untuk menggambarkan alur hubungan konseptual antara tiga variabel utama yang menjadi fokus kajian, yaitu tantangan manajemen sumber daya manusia (MSDM), motivasi atlet, dan retensi atlet, dengan memperhitungkan karakteristik khas organisasi olahraga non-profesional sebagai konteks yang melatarbelakangi ketiganya. Kerangka ini disusun berdasarkan sintesis teori yang telah diuraikan pada subbab 2.1 hingga 2.5, sehingga alur konseptual berikut konsisten dengan landasan teori MSDM (Dessler, 2020), teori motivasi (Maslow; Herzberg; *Self-Determination Theory*; *Achievement Goal Theory*), teori retensi dan *turnover intention* (Barnhill et al., 2021; Sotiriadou et al., 2008), serta karakteristik klub olahraga non-profesional (Cuskelly et al., 2006; Wicker & Breuer, 2023).

Tabel 2. Alur Kerangka Konseptual Penelitian

Karakteristik Klub Non-Profesional	→	Tantangan MSDM	→	Motivasi Atlet	→	Retensi Atlet
Sumber daya dan tenaga pengelola terbatas		Rekrutmen informal, belum ada sistem retensi formal, komunikasi situasional		Intrinsik: senang & pertemanan; Ekstrinsik: pengakuan & jenjang karier		Keputusan bertahan atau keluar/berpindah cabang olahraga

Catatan: terdapat pula umpan balik (garis putus-putus, tidak ditampilkan dalam tabel) dari kotak Retensi Atlet kembali ke kotak Tantangan MSDM, yang menggambarkan sifat siklikal kerangka ini lihat penjelasan naratif berikut serta pembahasan pada subbab 4.5.

Kotak pertama dalam kerangka di atas menempatkan karakteristik klub olahraga non-profesional sebagai titik tolak (*starting condition*), yaitu kondisi klub yang beroperasi dengan keterbatasan dana, waktu, dan tenaga pengelola yang sebagian besar bersifat sukarela.



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

Karakteristik ini menjadi akar penyebab dari kotak kedua, yaitu tantangan MSDM, di mana fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang idealnya berjalan sistematis menurut Dessler (2020) meliputi rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan retensi pada praktiknya dijalankan secara informal dan bertumpu pada inisiatif personal pelatih, sebagaimana ditemukan pada subbab 4.2.

Tantangan MSDM tersebut kemudian memengaruhi kotak ketiga, yaitu motivasi atlet. Ketiadaan sistem yang terstandarisasi menyebabkan kualitas dorongan motivasional yang diterima atlet menjadi tidak seragam, sehingga motivasi yang tumbuh lebih banyak bersumber dari faktor intrinsik (kesenangan, relasi pertemanan, rasa ingin tahu) sebagaimana dijelaskan oleh *Self-Determination Theory*, serta faktor ekstrinsik berupa pengakuan dan penghargaan yang dalam *Two-Factor Theory* Herzberg dikategorikan sebagai *motivator*. Pada gilirannya, tinggi-rendahnya motivasi ini bermuara pada kotak keempat, yaitu retensi atlet apakah atlet memutuskan untuk tetap bertahan berlatih di NSM Valafa Academy atau justru memilih keluar dan berpindah ke cabang olahraga lain, sebagaimana kerangka *turnover intention* yang dikemukakan Barnhill et al. (2021) dan Sotiriadou et al. (2008).

Kerangka ini bersifat siklikal, bukan satu arah linear semata. Pola retensi yang terjadi termasuk atlet yang keluar maupun yang bertahan semestinya menjadi umpan balik (*feedback*) bagi pengurus dan pelatih untuk mengevaluasi kembali praktik MSDM yang dijalankan, sehingga siklus antara tantangan MSDM, motivasi, dan retensi dapat diperbaiki secara berkelanjutan. Kerangka berpikir inilah yang menjadi dasar penyusunan instrumen wawancara pada Bab III serta struktur analisis temuan pada Bab IV, khususnya subbab 4.5 yang menyintesis hubungan ketiga variabel tersebut berdasarkan data lapangan.

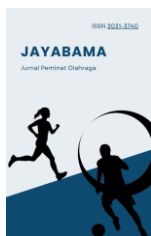
III. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus (*case study research*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam bagaimana tantangan MSDM, motivasi, dan retensi atlet dialami dan dimaknai langsung oleh pengurus, pelatih, dan atlet, alih-alih mengukur hubungan antarvariabel secara statistik. Desain studi kasus digunakan karena

fenomena yang diteliti pengelolaan sumber daya manusia pada satu klub tertentu merupakan fenomena kontemporer yang terikat erat dengan konteks kehidupan nyata (*real-life context*) dan sulit dipisahkan dari lingkungan spesifik tempat fenomena tersebut terjadi (Yin, 2018). Creswell dan Poth (2018) menambahkan bahwa studi kasus tepat digunakan ketika peneliti ingin memperoleh pemahaman rinci mengenai satu kasus atau beberapa kasus yang dibatasi oleh waktu dan tempat (*bounded system*), melalui pengumpulan data yang mendalam dan beragam sumber.

Pemilihan pendekatan ini secara spesifik didasarkan pada kebutuhan untuk memahami NSM Valafa Academy sebagai satu kesatuan kasus yang unik, dengan struktur kepengurusan, program pembinaan, dan dinamika hubungan pelatih-atlet yang khas, sehingga tidak dapat dipahami secara memadai hanya melalui pengukuran variabel secara terpisah. Pendekatan kualitatif deskriptif juga memungkinkan peneliti untuk menangkap variasi pengalaman antar-informan baik dari sisi pengurus, pelatih, maupun atlet pada tiga jenjang usia berbeda sehingga diperoleh gambaran yang lebih kaya dan kontekstual mengenai keterkaitan antara tantangan MSDM, motivasi, dan retensi atlet di klub tersebut.



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

3.2 Objek dan Subjek Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah NSM Valafa Academy, sebuah akademi futsal non-profesional yang berlokasi di Kota Malang, Jawa Timur. Akademi ini didedikasikan untuk melatih dan mengembangkan pemain dari segi teknik, fisik, dan strategi permainan melalui program pelatihan yang terstruktur. Visi NSM Valafa Academy adalah menjadi akademi futsal dengan standar kompetensi tinggi yang mampu mengangkat prestasi individu dan tim di level daerah dan nasional. Misi akademi ini meliputi: mengembangkan program latihan yang mengintegrasikan aspek teknik, taktik, fisik, dan mental berdasarkan prinsip *sport science* untuk

seluruh kelompok usia; mencetak pemain dengan kemampuan teknis sekaligus sikap yang baik; membangun sistem pembinaan berjenjang dan berkelanjutan yang disertai monitoring perkembangan pemain secara berkala (KU-10, KU-13, KU-16); serta menjalin kolaborasi dengan pemangku kepentingan lokal maupun nasional melalui liga dan turnamen.

Struktur kepelatihan NSM Valafa Academy terdiri atas *Head Coach*, penasihat, dan admin, serta staf pelatih yang terbagi berdasarkan jenjang usia dan spesialisasi, yaitu staf pelatih KU-10, staf pelatih kiper, staf pelatih jenjang usia lain, dan asisten pelatih. Sebagian staf pelatih memiliki lisensi kepelatihan nasional (Fisik Level 1 Nasional, Futsal Level 1 Nasional, dan Lisensi D Nasional) serta pengalaman sebagai mantan pemain universitas (*ex-player*). Program latihan dibagi menjadi dua jalur, yaitu *Regular Class* untuk pemain usia 7-16 tahun dan *Elite Junior Class* untuk pemain pilihan terbaik usia 16 tahun ke atas. Jenjang usia yang aktif berjalan pada saat pengambilan data meliputi KU-10, KU-13, dan KU-16, dengan total sekitar 50 atlet aktif. Akademi ini pernah meraih gelar *runner-up* pada kompetisi *Malang Farmer Futsal Championship Vol. 2* (2026), serta menjalankan sejumlah program unggulan sebagai bagian dari strategi pembinaan dan retensi atlet, seperti *Outing Class*, *Coaching Clinic*, *Mini Game Reward*, program beasiswa pemain berprestasi, diferensiasi kelas latihan, *body measurement*, serta jurnal progres latihan individu.

3.2.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel non-probabilitas yang memilih informan berdasarkan kriteria dan tujuan tertentu yang relevan dengan fokus penelitian, bukan berdasarkan keterwakilan statistik terhadap populasi (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016). Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini bertujuan menggali pemahaman mendalam mengenai fenomena motivasi dan retensi atlet dari sudut pandang pihak-pihak yang benar-benar mengalami dan mengelola fenomena tersebut secara langsung (*information-rich cases*), sebagaimana ditekankan oleh Palinkas, Horwitz, Green, Wisdom, Duan, dan Hoagwood (2015) dalam konteks penelitian kualitatif dan implementasi program.

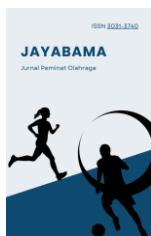
Kriteria pemilihan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) terlibat aktif dalam struktur kepengurusan, kepelatihan, atau sebagai atlet di NSM Valafa Academy pada saat penelitian berlangsung; (2) memiliki masa keterlibatan minimal yang memadai untuk memberikan informasi bermakna (untuk atlet, minimal kurang lebih enam bulan berlatih di akademi); (3) bersedia diwawancarai secara terbuka dan memberikan persetujuan (*informed consent*); serta (4) mewakili keragaman posisi (pengurus/pelatih maupun atlet) dan jenjang

usia (KU-10, KU-13, KU-16) agar diperoleh gambaran motivasi dan retensi yang menyeluruh dari berbagai lapisan organisasi.

Demi menjaga kerahasiaan dan kenyamanan informan, khususnya karena sebagian besar atlet yang diwawancarai merupakan anak di bawah umur, identitas seluruh informan dalam laporan ini disamarkan menggunakan kode inisial. Berdasarkan kriteria tersebut, informan penelitian yang berhasil diwawancarai terdiri atas tujuh atlet aktif dan dua pelatih, sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Daftar Informan Penelitian

Kode	Kategori	Kelompok Usia/Jabatan	Keterangan Peran dalam Penelitian
PL-01	Pelatih/Pengurus	<i>Head Coach</i>	Sumber informasi kebijakan rekrutmen, program pembinaan, strategi retensi atlet
PL-02	Pelatih	Pelatih KU-10	Sumber informasi praktik motivasi harian dan komunikasi pelatih-atlet di lapangan
AT-01	Atlet aktif	KU-16 (Kapten Tim)	Perspektif program latihan terstruktur dan bentuk apresiasi pelatih
AT-02	Atlet aktif	KU-16	Perspektif atlet remaja awal terkait kebutuhan berteman dan dukungan sosial
AT-03	Atlet aktif	KU-13	Perspektif motivasi bergabung dan kekompakan tim
AT-04	Atlet aktif	KU-13	Perspektif motivasi bergabung dan kekompakan tim
AT-05 s.d. AT-09	Atlet aktif	KU-10 (lima orang)	Perspektif atlet usia dini (<i>grassroots</i>) mengenai pengalaman latihan dan dukungan orang tua



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

3.3 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dua jenis sumber, yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer adalah informasi yang diperoleh peneliti langsung dari sumber awal di lokasi penelitian melalui wawancara mendalam dan pengamatan di lapangan. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui wawancara

langsung dengan pihak yang terlibat dalam kegiatan operasional dan pelatihan di NSM Valafa Academy, mencakup *Head Coach*, pelatih KU-10, serta tujuh atlet aktif pada tiga jenjang usia sebagaimana dijabarkan pada subbab 3.2.2. Wawancara dengan *Head Coach* difokuskan untuk menggali proses perekrutan atlet baru (pendaftaran terbuka melalui media sosial, kemitraan dengan sekolah, dan rekomendasi jaringan pelatih), kendala dalam pengembangan dan konsistensi atlet, upaya klub mempertahankan atlet, serta pandangan pelatih mengenai pentingnya motivasi atlet bagi keberlanjutan program pembinaan. Wawancara dengan pelatih KU-10 dan atlet pada tiga jenjang usia difokuskan pada pengalaman berlatih, sumber motivasi, bentuk apresiasi yang diterima, serta dukungan yang dirasakan dari pelatih dan orang tua.

Data sekunder yang dihimpun dalam penelitian ini meliputi: (1) dokumen profil dan misi klub, yang menggambarkan visi NSM Valafa Academy untuk mencetak prestasi individu dan tim futsal secara nasional melalui standar pembinaan yang tinggi, tercermin pada empat pilar misi pengintegrasian *sport science* dalam latihan, pembentukan sikap dan keterampilan atlet, sistem evaluasi berjenjang untuk semua kelompok umur, serta kemitraan dengan *stakeholder* melalui ajang turnamen maupun liga; (2) data distribusi keanggotaan atlet pada kategori KU-10, KU-13, dan KU-16 yang mendukung pelaksanaan pembinaan terstruktur sesuai jenjang usia; serta (3) catatan administrasi klub, termasuk rekam jejak pembayaran iuran bulanan (diferensiasi tarif Rp25.000 untuk KU-10 & KU-13 serta Rp30.000 untuk KU-16) dan laporan keuangan keikutsertaan kompetisi (AAFI), yang memberikan gambaran tambahan mengenai kondisi operasional dan pengelolaan sumber daya klub.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi, dan studi dokumentasi, sejalan dengan prinsip triangulasi metode yang digunakan untuk menguji keabsahan data (lihat subbab 3.6).

Wawancara mendalam semi-terstruktur dilakukan dengan menyusun pedoman wawancara berdasarkan empat rumusan masalah penelitian (subbab 1.3) serta teori motivasi dan retensi yang telah diuraikan pada Bab II. Pedoman wawancara memuat pertanyaan inti mengenai lama bergabung, alasan bergabung dan tetap bertahan berlatih, perasaan atlet selama mengikuti latihan dan pertandingan, kendala atau kesulitan yang dialami, bentuk penghargaan atau apresiasi yang diterima dari pelatih maupun orang tua, serta khusus untuk pelatih dan pengurus proses rekrutmen atlet, kendala dalam menjaga konsistensi atlet, dan strategi yang dilakukan agar atlet tetap bertahan. Sifat semi-terstruktur memungkinkan pewawancara mengembangkan pertanyaan lanjutan secara fleksibel sesuai jawaban informan, termasuk saat mewawancarai kelompok atlet usia dini (KU-10) secara bersamaan dalam format wawancara kelompok kecil agar suasana lebih santai dan tidak menekan.

Observasi dilakukan secara non-partisipan terhadap aktivitas dan interaksi yang berlangsung selama sesi latihan, mencakup pola komunikasi antara pelatih dan atlet, suasana latihan, serta bentuk-bentuk apresiasi yang diberikan secara langsung di lapangan. Studi dokumentasi

dilakukan terhadap dokumen profil klub, data distribusi keanggotaan, dan catatan administrasi sebagaimana dijelaskan pada subbab 3.3, untuk memperkaya dan memverifikasi informasi yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Seluruh proses pengumpulan data dilaksanakan pada 25 Juli 2026 setelah memperoleh persetujuan tertulis (*informed consent*) dari setiap informan sesuai prinsip etika penelitian pada subbab 3.7.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis data kualitatif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Analisis dilakukan secara terus-menerus sejak proses pengumpulan data hingga penelitian selesai. Tahapan analisis ini meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.

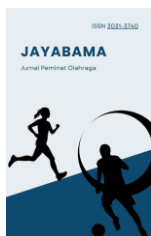
1. **Reduksi Data (*Data Reduction*).** Reduksi data merupakan proses memilih, memusatkan perhatian, menyederhanakan, serta mengelompokkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada tahap ini, peneliti melakukan *coding*, yaitu memberi kode pada setiap informasi penting yang berkaitan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, kode-kode tersebut dikelompokkan menjadi beberapa kategori dan tema yang menggambarkan fenomena yang diteliti.
2. **Penyajian Data (Data Display).** Setelah data direduksi, hasil analisis disajikan dalam bentuk uraian naratif, tabel, atau matriks sehingga memudahkan peneliti melihat hubungan antar-kategori dan tema. Penyajian data dilakukan secara sistematis agar informasi yang diperoleh mudah dipahami dan menjadi dasar dalam menarik kesimpulan.
3. **Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing/Verification).** Tahap terakhir adalah menarik kesimpulan berdasarkan pola, hubungan, dan tema yang ditemukan selama proses analisis. Kesimpulan yang diperoleh kemudian diverifikasi kembali dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, sehingga data yang dihasilkan memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi.

Dengan tahapan tersebut, analisis data dilakukan secara sistematis sehingga mampu menghasilkan temuan yang sesuai dengan tujuan penelitian sebagaimana disajikan pada Bab IV.

3.6 Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dalam penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia, motivasi, dan retensi atlet di NSM Valafa Academy dapat dipercaya dan sesuai dengan kondisi yang ditemukan di lapangan. Keabsahan data dalam penelitian kualitatif dapat dinilai melalui aspek *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Korstjens & Moser, 2018). Dalam penelitian ini, keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan *member checking*.

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, yaitu pengurus, pelatih, dan atlet NSM Valafa Academy. Informasi yang diperoleh dari satu informan dibandingkan dengan informasi dari informan lainnya untuk mengetahui kesesuaian maupun perbedaan pandangan mengenai proses pengelolaan atlet, komunikasi, motivasi, penghargaan, dan faktor yang memengaruhi keinginan atlet untuk bertahan di klub. Penggunaan berbagai sumber informasi dapat meningkatkan kredibilitas data karena suatu fenomena tidak hanya dilihat berdasarkan perspektif satu informan (Korstjens & Moser, 2018). Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil dari beberapa teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data hasil wawancara mengenai kondisi



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

manajemen sumber daya manusia dan motivasi atlet dibandingkan dengan hasil observasi terhadap aktivitas serta interaksi yang berlangsung selama kegiatan klub dan dokumentasi yang tersedia. Penggunaan beberapa metode memungkinkan peneliti memperoleh informasi dari berbagai sudut pandang sehingga hasil penelitian menjadi lebih kuat dan dapat dipercaya (Stenfors, Kajamaa, & Bennett, 2020).

Selanjutnya, *member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali informasi atau hasil interpretasi wawancara kepada informan. Proses ini bertujuan memastikan bahwa informasi yang dipahami dan digunakan oleh peneliti sesuai dengan maksud yang disampaikan oleh informan. Apabila terdapat informasi yang kurang tepat atau belum jelas, peneliti melakukan klarifikasi kepada informan sebelum data tersebut digunakan dalam proses analisis. *Member checking* dapat digunakan untuk memperoleh umpan balik dari partisipan mengenai data maupun interpretasi yang dilakukan oleh peneliti (Motulsky, 2021).

Selain itu, peneliti melakukan pencatatan secara sistematis terhadap proses pengumpulan data yang dilaksanakan pada 25 Juli 2026, meliputi hasil wawancara, catatan observasi, dan dokumentasi yang diperoleh selama penelitian. Proses pencatatan tersebut digunakan sebagai jejak penelitian (*audit trail*) sehingga proses analisis dan penarikan kesimpulan dapat ditelusuri berdasarkan data yang diperoleh di lapangan. Dokumentasi proses penelitian yang sistematis merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan *dependability* dan *confirmability* dalam penelitian kualitatif (Stenfors et al., 2020).

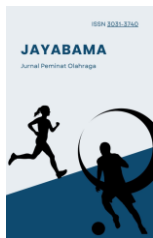
Dengan demikian, keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan *member checking*. Ketiga prosedur tersebut digunakan untuk memastikan bahwa temuan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia, motivasi, dan retensi atlet NSM Valafa Academy didasarkan pada informasi empiris yang diperoleh dari lapangan selama penelitian pada 25 Juli 2026.

3.7 Etika Penelitian

Penelitian ini melibatkan manusia secara langsung sebagai sumber data, baik melalui wawancara maupun observasi terhadap aktivitas atlet dan pengurus NSM Valafa Academy. Oleh karena itu, tim peneliti berkomitmen untuk melaksanakan penelitian ini dengan mematuhi tiga prinsip etika penelitian sosial-kualitatif, yaitu persetujuan setelah penjelasan (*informed consent*), anonimitas, dan kerahasiaan data.

Prinsip pertama adalah *informed consent*, yang berarti setiap informan (pengurus, pelatih, atlet aktif, maupun mantan atlet) diberikan penjelasan terlebih dahulu mengenai tujuan penelitian, proses wawancara yang akan dijalani, serta hak informan untuk menolak menjawab pertanyaan tertentu atau mengundurkan diri kapan saja tanpa konsekuensi apa pun. Persetujuan ini diperoleh secara tertulis melalui lembar persetujuan sebelum wawancara dilakukan, sehingga keterlibatan informan benar-benar didasarkan pada kesukarelaan, bukan paksaan atau tekanan dari pihak mana pun, termasuk pengurus klub. Khusus untuk informan atlet yang berstatus anak di bawah umur, persetujuan turut dikoordinasikan dengan pelatih/pengurus yang mendampingi.

Prinsip kedua adalah anonimitas. Nama asli informan tidak dicantumkan secara terbuka dalam laporan penelitian; sebagai pengganti, digunakan kode atau inisial (misalnya PL-01 dan PL-02 untuk pelatih/pengurus, serta AT-01 hingga AT-09 untuk atlet). Langkah ini sangat penting, terutama untuk pernyataan yang bersifat kritis terhadap pengelolaan klub, agar informan merasa aman dalam menyampaikan pendapatnya secara jujur tanpa khawatir menimbulkan ketidaknyamanan dengan pengurus atau rekan satu tim.



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

Prinsip ketiga adalah kerahasiaan data. Seluruh rekaman wawancara, transkrip, catatan lapangan, serta dokumen internal klub yang diperoleh selama penelitian (seperti data absensi atau laporan kegiatan) hanya digunakan untuk kepentingan akademik penelitian ini. Data tersebut tidak disebarluaskan kepada pihak luar tanpa izin, dan hanya dibagikan secara internal di antara anggota kelompok untuk keperluan analisis pada Bab IV.

Ketiga prinsip tersebut dijalankan secara konsisten sejak tahap pengumpulan data di lapangan hingga tahap penulisan hasil Bab IV, termasuk dalam pengutipan pernyataan informan yang dilakukan dengan tetap menyamarkan identitas sesuai kesepakatan yang telah dibuat pada tahap *informed consent*. Sebagai tindak lanjut, tim peneliti menyusun lembar persetujuan informan yang digunakan setiap kali wawancara dilakukan (lihat Lampiran).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum NSM Valafa Academy

NSM Valafa Academy merupakan salah satu akademi pembinaan futsal usia dini dan remaja yang berlokasi di Kota Malang. Akademi ini memfokuskan kegiatan pembinaannya pada tiga jenjang kelompok usia, yaitu KU-10, KU-13, dan KU-16, dengan total sekitar 50 atlet aktif yang tersebar di ketiga jenjang tersebut. Sepanjang tahun 2025, NSM Valafa Academy telah mengikutsertakan atlet-atletnya dalam sejumlah kegiatan *try out* serta kompetisi tingkat kota, sebagai bagian dari upaya membangun jam terbang bertanding bagi para pemain muda.

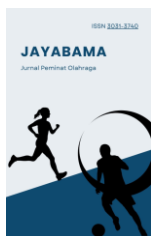
Secara kelembagaan, NSM Valafa Academy menetapkan visi menjadi akademi futsal dengan standar kompetensi tinggi yang mampu mengangkat prestasi individu maupun tim di level daerah dan nasional. Visi tersebut dijabarkan melalui beberapa misi, di antaranya mengembangkan program latihan yang mengintegrasikan aspek teknik, taktik, fisik, dan mental berdasarkan prinsip *sport science* untuk seluruh kelompok usia; mencetak pemain dengan kemampuan teknis sekaligus sikap yang baik melalui penanaman nilai sportivitas, tanggung jawab, kerja keras, dan semangat tim; membangun sistem pembinaan berjenjang dan berkelanjutan yang disertai monitoring perkembangan pemain secara berkala; serta menjalin kolaborasi dengan pemangku kepentingan lokal maupun nasional dalam pengembangan potensi pemain dan pelatih.

Dari sisi operasional, jadwal latihan disusun berbeda antar-jenjang usia. Kelompok KU-10 dan KU-13 berlatih pada pukul 16.00-18.00 WIB bertempat di GOR Angkasa, sementara kelompok KU-16 berlatih pada pukul 18.00 WIB di Mall Dinoyo. Struktur kepelatihan dipimpin oleh seorang pelatih kepala (*head coach*) yang membawahi pelatih-pelatih di masing-masing jenjang usia, salah satunya adalah pelatih yang secara khusus menangani kelompok KU-10. Gambaran umum ini menjadi konteks penting untuk memahami dinamika tantangan manajemen sumber daya manusia, motivasi, dan retensi atlet yang dibahas pada subbab-subbab selanjutnya.

4.2 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Dihadapi

Salah satu tantangan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia di NSMValafa Academy terletak pada proses rekrutmen atlet yang masih berjalan secara informal dan belum terstandarisasi. Proses ini bergantung pada dua jalur utama, yaitu pembukaan pendaftaran yang dipromosikan melalui media sosial dan sekolah-sekolah di sekitar lokasi latihan, serta rekomendasi dari staf pelatih yang juga berprofesi sebagai guru olahraga atau pelatih ekstrakurikuler di sekolah.

“Mungkin yang pertama, dari perekrutan atlet tuh bisa lewat *open* registrasi yang kita iklankan



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

di media sosial, terus juga di beberapa Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama di sekitaran tempat latihan kita. Terus juga cara kedua yaitu dengan cara kebetulan kita kan staf pelatihnya juga merupakan pelatih di ekstrakurikuler, ada yang jadi guru olahraga.” (Informan PL-01, *Head Coach*, Wawancara 2026)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa rekrutmen atlet di NSM Valafa Academy lebih mengandalkan jaringan personal dan promosi informal ketimbang sistem seleksi yang terstruktur dengan kriteria baku. Pola semacam ini konsisten dengan karakteristik klub olahraga non-profesional (subbab 2.4), yang menyebutkan bahwa organisasi olahraga non-profesional umumnya beroperasi dengan keterbatasan sumber daya, waktu, dan tenaga pengelola yang bersifat sukarela, sehingga fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang idealnya berjalan sistematis mulai dari rekrutmen, seleksi, hingga pengembangan (Dessler, 2020) cenderung dijalankan secara *ad hoc* dan bertumpu pada inisiatif individu pelatih.

Tantangan berikutnya yang teridentifikasi adalah tingginya kecenderungan atlet untuk berpindah ke cabang olahraga lain, bukan sekadar berpindah klub futsal.

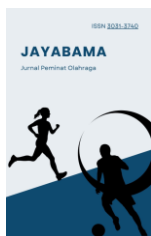
“Pindah cabang olahraga (cabor). Enggak cocok, enggak cocok dengan futsal mungkin.” (Informan PL-01, *Head Coach*, Wawancara 2026)

Pelatih kepala menambahkan bahwa beberapa atlet yang keluar dari akademi disebabkan oleh ketertarikan pada cabang olahraga lain seperti bola basket dan taekwondo, sehingga pada usia pembinaan tersebut anak-anak masih berada pada tahap eksplorasi minat dan belum sepenuhnya berkomitmen pada satu cabang olahraga. Temuan ini memperkuat hasil identifikasi masalah awal tim peneliti (subbab 1.2) yang mencatat tingginya angka atlet yang keluar atau berpindah cabang olahraga sebagai salah satu persoalan utama yang dihadapi NSM Valafa Academy. Ditambah dengan belum tersedianya sistem sumber daya manusia atau mekanisme retensi atlet yang formal dan terstandarisasi, klub pada dasarnya bergantung pada usaha personal pelatih dalam menjaga keberlangsungan atlet, bukan pada sistem kelembagaan yang terlembagakan. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Barnhill et al. (2021) dan Sotiriadou et al. (2008) bahwa organisasi olahraga tanpa strategi retensi yang eksplisit rentan mengalami *turnover* yang tinggi, terutama pada segmen atlet usia muda yang keputusannya masih sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal, termasuk dorongan orang tua dan ketersediaan alternatif olahraga lain di lingkungan sekitar.

Tantangan manajemen sumber daya manusia lainnya tampak pula dari sisi komunikasi antara pengurus/pelatih dan atlet yang masih bersifat situasional. Sebagaimana diungkapkan pelatih kepala, upaya menjaga konsistensi atlet lebih banyak dilakukan melalui pemberian program latihan yang baik dan pengawasan melalui wali murid, bukan melalui mekanisme komunikasi terjadwal yang terdokumentasi. Dengan demikian, dapat disintesis bahwa tantangan MSDM di NSM Valafa Academy bersumber dari tiga hal yang saling berkaitan: proses rekrutmen yang informal, ketiadaan sistem retensi formal, dan komunikasi pengurus-atlet yang belum terstruktur secara sistemik. Meskipun demikian, sebagai organisasi olahraga non-profesional dengan keterbatasan sumber daya finansial, klub berhasil mengatasi sebagian tantangan tersebut melalui program latihan yang berorientasi pada pengembangan atlet, suasana tim yang positif, serta pemberian penghargaan nonfinansial secara personal sebagaimana dibahas lebih lanjut pada subbab 4.3 dan 4.4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Atlet

Hasil wawancara dengan atlet dari berbagai jenjang usia menunjukkan bahwa motivasi berlatih di NSM Valafa Academy sebagian besar bersumber dari faktor intrinsik, khususnya kesenangan (*enjoyment*) dan relasi pertemanan. Hal ini tampak konsisten pada jawaban atlet KU-13 maupun kelompok atlet KU-10.

“Banyak teman, terus seru.” (Informan AT-03, Atlet KU-13, Wawancara 2026) “Seru terus bisa



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

gaya-gayaan kayak Brazil.” (Informan AT-07, Atlet KU-10, Wawancara 2026)

Selain kesenangan dan pertemanan, ditemukan pula motivasi yang berkaitan dengan pengembangan kemampuan diri dan rasa ingin tahu terhadap olahraga futsal itu sendiri, sebagaimana disampaikan oleh salah satu atlet KU-13 yang bergabung karena ingin mengetahui perbedaan futsal dengan sepak bola, serta salah satu atlet KU-10 yang menekankan pentingnya menambah keterampilan bermain bola dibandingkan sekadar bersenang-senang. Pola motivasi semacam ini sejalan dengan prinsip *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2020) yang menekankan bahwa perilaku yang dilakukan secara sukarela dan didorong oleh minat pribadi bukan paksaan eksternal cenderung menghasilkan keterlibatan yang lebih tahan lama, sebuah kondisi yang relevan mengingat status atlet non-profesional yang tidak menerima kompensasi finansial atas keikutsertaannya.

Pada sisi lain, motivasi ekstrinsik juga teridentifikasi berperan, terutama dalam bentuk apresiasi verbal dari pelatih maupun orang tua serta pemberian tanggung jawab tertentu. Salah satu atlet KU-16 menyampaikan pengalamannya diberi kepercayaan menjadi kapten tim sebagai bentuk pengakuan.

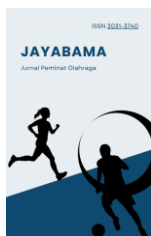
“Diberikan kesempatan untuk memimpin tim ini sebagai kapten dan itu membuat saya merasa sangat dihargai di tim Valafa ini.” (Informan AT-01, Atlet KU-16/Kapten Tim, Wawancara 2026)

“Ada banget kadang di puji oleh pelatih saat ngesave bola atau kadang biasanya di semangatin juga. Di tim Valafa usaha kecil kita di lihat dan diapresiasi, jadi kita engga ngerasa usaha dan kerja keras kita sia-sia.” (Informan AT-02, Atlet KU-16, Wawancara 2026)

Kedua kutipan tersebut memperlihatkan bahwa pengakuan (*recognition*) dan apresiasi terhadap usaha kecil sekalipun memiliki peran penting dalam memperkuat rasa dihargai atlet, sebuah komponen yang dalam *Two-Factor Theory* Herzberg dikategorikan sebagai *motivator* faktor yang secara langsung mendorong kepuasan berlatih berbeda dari faktor higienis seperti fasilitas atau jadwal yang sekadar mencegah ketidakpuasan namun tidak serta-merta meningkatkan motivasi. Menariknya, peran pelatih dalam membentuk motivasi juga ditegaskan secara eksplisit oleh pelatih KU-10, yang menekankan pentingnya membingkai latihan sebagai kebutuhan, bukan beban.

“Untuk motivasi itu biasanya selalu kami tekankan bahwasanya kalau latihan datang bukan untuk beban, tapi datang untuk kebutuhan... Kalau kita dari pelatih enggak ada penekanan untuk selalu latihan, ya pemain akan tidak semangat.” (Informan PL-02, Pelatih KU-10, Wawancara 2026)

Pernyataan ini menegaskan bahwa motivasi atlet usia muda di NSM Valafa Academy tidak sepenuhnya bersifat mandiri dan intrinsik, melainkan turut memerlukan penguatan eksternal dari pelatih secara berkelanjutan. Kondisi ini relevan dengan *Achievement Goal Theory* yang menyoroti bagaimana iklim motivasional yang dibangun oleh pelatih apakah berorientasi pada penguasaan (*mastery*) atau performa (*performance*) memengaruhi cara atlet memaknai proses latihan itu sendiri. Ditemukan pula variasi motivasi antar-individu dan antar-jenjang usia, sebagaimana tercermin dari jawaban salah satu atlet KU-10 yang menyatakan perasaannya berlatih di akademi hanya “biasa aja”, berbeda dari mayoritas atlet lain yang menunjukkan antusiasme lebih tinggi. Variasi ini menjadi bukti empiris atas identifikasi masalah awal tim peneliti mengenai motivasi atlet yang tidak merata antar-individu dan antar-jenjang usia. Selain peran pelatih, dukungan orang tua juga berkontribusi terhadap motivasi atlet, khususnya pada kelompok usia dini. Atlet mengungkapkan bahwa orang tua selalu memberikan semangat sebelum latihan maupun pertandingan, seperti memberikan motivasi untuk bermain maksimal dan tetap percaya diri sejalan dengan temuan bahwa dukungan emosional dari orang tua memiliki hubungan positif dengan motivasi berlatih atlet usia pembinaan (Jannah, Himawan



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

Susanto, & Septiani Mustar, 2022). Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi atlet di NSM Valafa Academy dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik berupa kecintaan terhadap futsal, keinginan meningkatkan kemampuan, dan hubungan sosial dalam tim, serta faktor ekstrinsik berupa apresiasi pelatih, dukungan orang tua, kesempatan berkompetisi, dan jenjang pembinaan yang jelas.

4.3 Strategi Retensi Atlet yang Ditemukan di Lapangan

Meskipun belum memiliki sistem retensi yang formal, NSM Valafa Academy pada praktiknya telah menjalankan sejumlah strategi retensi yang bersifat implisit, salah satunya melalui skema jenjang pembinaan berkelanjutan dari KU-10, KU-13, KU-16, hingga program *Elite Junior*. Skema ini dijelaskan secara rinci oleh pelatih KU-10 sebagai berikut.

“Kita menawarkan tiga kategori KU. Pertama KU-10, 13, dan 16... kalau udah KU-16 terus usianya udah 17, 18, nah, Valafa juga ada ya, *Elite Junior*... kita kedepannya ingin memproyeksikan untuk di PFL 2.” (Informan PL-02, Pelatih KU-10, Wawancara 2026)

Strategi ini pada dasarnya berfungsi sebagai bentuk kompensasi non-finansial berupa jenjang karier keolahragaan yang jelas, yang memberikan harapan jangka panjang baik bagi atlet maupun orang tua bahwa keikutsertaan anak di NSM Valafa Academy memiliki arah pengembangan yang berkesinambungan hingga level kompetisi yang lebih tinggi. Selain skema jenjang, strategi retensi lain yang teridentifikasi adalah pendekatan komunikasi personal antara pelatih dan atlet, sebagaimana disampaikan oleh pelatih

KU-10 mengenai penanganan atlet yang mengalami kesulitan.

“Jadi misalkan ada beberapa anak yang mengalami kesulitan, ya itu kita datangi pribadi ke anak tersebut, tapi di luar sesi latihan... Jadi lebih ke mengetahui karakter per pemain.” (Informan PL-02, Pelatih KU-10, Wawancara 2026)

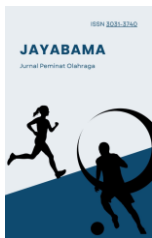
Pendekatan personal semacam ini menunjukkan adanya kesadaran pelatih akan pentingnya memahami karakter individu atlet sebagai dasar strategi retensi, meskipun pelaksanaannya masih bergantung pada inisiatif dan kepekaan masing-masing pelatih, bukan pada prosedur operasional standar yang berlaku merata di seluruh jenjang usia. Strategi retensi berbasis pengakuan non-finansial, seperti pemberian pujian dan kepercayaan menjadi kapten tim sebagaimana dibahas pada subbab 4.3, juga dapat dipandang sebagai upaya retensi karena secara langsung menjawab kebutuhan psikologis atlet untuk merasa dihargai. Kedua atlet KU-16 yang diwawancarai secara konsisten menyampaikan bahwa program latihan yang terstruktur dan lingkungan tim yang suportif menjadi alasan utama mereka bertahan:

“Yang bikin saya mau bergabung adalah karena tim Valafa Academy punya program latihan yang terstruktur dan pelatih yang benar-benar mau mengembangkan pemain. Saya tetap berlatih karena di sini saya merasa terus berkembang, baik dari teknik, fisik, maupun mental bertanding.” (Informan AT-02, Atlet KU-16, Wawancara 2026)

Secara keseluruhan, strategi retensi yang ditemukan di lapangan lebih bercorak personal dan berbasis relasi (*relationship-based retention*) ketimbang sistemik, sehingga efektivitasnya sangat bergantung pada konsistensi individu pelatih yang menjalankannya.

4.4 Hubungan antara Tantangan MSDM, Motivasi, dan Retensi

Temuan pada subbab 4.2 hingga 4.4 memperlihatkan adanya keterkaitan yang saling memengaruhi antara tantangan manajemen sumber daya manusia, motivasi atlet, dan strategi retensi di NSM Valafa Academy. Ketiadaan sistem MSDM formal baik dalam rekrutmen,



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

komunikasi, maupun retensi menyebabkan pengelolaan atlet sangat bergantung pada inisiatif personal pelatih. Ketergantungan ini menciptakan kerentanan, karena kualitas motivasi yang diterima atlet menjadi tidak seragam antar-kelompok usia maupun antar-pelatih, sebagaimana tercermin dari variasi respons atlet terhadap pengalaman berlatih mereka.

Pada jenjang usia muda (KU-10 dan KU-13), motivasi tampak lebih didominasi oleh faktor intrinsik sederhana seperti kesenangan dan pertemanan. Pada tahap ini, ketiadaan sistem retensi formal belum terlalu terasa dampaknya selama iklim sosial di lapangan tetap positif, namun berisiko tinggi terhadap godaan berpindah cabang olahraga lain sebagaimana diungkapkan pelatih kepala, mengingat pada usia ini anak masih dalam fase eksplorasi minat. Pada jenjang usia yang lebih tinggi (KU-16), motivasi mulai bergeser ke arah kebutuhan akan pengakuan, pencapaian, dan kejelasan arah pengembangan karier keolahragaan, sebagaimana tampak dari pentingnya peran kapten tim dan program jenjang menuju *Elite Junior* maupun PFL 2. Dengan demikian, dapat disintesis sebuah alur konseptual: tantangan MSDM yang bersifat informal memengaruhi konsistensi dan kualitas dorongan motivasional yang diterima atlet di setiap jenjang usia, dan pada gilirannya kualitas motivasi tersebut memengaruhi keputusan atlet untuk bertahan atau memilih keluar dari NSM Valafa Academy.

Pola ini konsisten dengan kerangka teori *turnover intention* (Barnhill et al., 2021; Sotiriadou et al., 2008) yang menempatkan motivasi dan iklim organisasi sebagai mediator antara praktik manajemen sumber daya manusia dan keputusan bertahan atlet. Dalam konteks klub non-profesional seperti NSM Valafa Academy, mediator tersebut sebagian besar diperankan oleh relasi personal pelatih-atlet, bukan oleh mekanisme kelembagaan yang terdokumentasi, sehingga retensi atlet pada akhirnya sangat rentan terhadap perubahan personel kepelatihan maupun ketidakkonsistenan penerapan strategi motivasional antar-jenjang usia. Kerangka konseptual pada subbab 2.6 dengan demikian mendapat dukungan empiris: karakteristik klub non-profesional menciptakan tantangan MSDM yang informal, tantangan tersebut membentuk pola motivasi yang berbeda antar-jenjang usia, dan pola motivasi tersebut pada gilirannya memengaruhi keputusan retensi dengan kondisi retensi yang idealnya menjadi umpan balik bagi perbaikan praktik MSDM ke depan.

4.5 Strategi yang Sudah/Berpotensi Diterapkan (Uraian Rinci)

Subbab ini menguraikan secara rinci praktik-praktik yang telah berjalan di NSM Valafa Academy beserta rekomendasi pengembangannya, dengan setiap poin dihubungkan secara langsung dengan temuan tantangan MSDM (subbab 4.2) dan faktor motivasi (subbab 4.3) yang telah dibahas sebelumnya, sesuai dengan prinsip bahwa rekomendasi harus berbasis data lapangan dan bukan saran generik.

4.5.1 Praktik Baik yang Sudah Berjalan

Strategi Jenjang Pembinaan Berkelanjutan. Praktik baik utama yang teridentifikasi adalah skema jenjang pembinaan dari KU-10 menuju KU-13, KU-16, hingga program *Elite Junior*, dengan proyeksi jangka panjang menuju kompetisi level PFL 2. Skema ini secara fungsional bertindak sebagai bentuk kompensasi non-finansial berupa kejelasan jenjang karier keolahragaan, yang menjawab tantangan tingginya angka atlet berpindah cabang olahraga (subbab 4.2) dengan cara memberikan alasan konkret bagi atlet dan orang tua untuk tetap bertahan, yaitu adanya arah pengembangan yang jelas dan berkelanjutan.

Pendekatan Komunikasi Personal Pelatih-Athlet. Praktik baik kedua adalah pendekatan personal yang dilakukan pelatih terhadap atlet yang mengalami kesulitan, dilakukan di luar sesi latihan agar lebih terbuka dan tidak menekan.

Praktik ini secara langsung merespons tantangan komunikasi pengurus-atlet yang masih situasional (subbab 4.2), sekaligus memperkuat motivasi atlet karena atlet merasa dikenal secara personal, bukan sekadar sebagai bagian dari kelompok latihan.

Pemberian Pengakuan dan Tanggung Jawab Non-Finansial. Praktik ketiga adalah pemberian pujian atas pencapaian kecil serta pemberian tanggung jawab seperti peran kapten tim, sebagaimana dialami oleh dua informan atlet KU-

16. Bentuk pengakuan semacam ini merupakan *motivator* dalam kerangka *Two-Factor Theory* Herzberg yang terbukti secara langsung menjawab kebutuhan psikologis atlet usia lebih tinggi (subbab 4.3) untuk merasa dihargai atas usaha yang telah dilakukan.

4.5.2 Rekomendasi Strategi Pengembangan

1. **Formalisasi Sistem Rekrutmen dan Basis Data Atlet.** Tantangan pada subbab 4.2 menunjukkan rekrutmen masih bertumpu pada media sosial dan jaringan personal pelatih tanpa kriteria seleksi baku. Direkomendasikan agar NSM Valafa Academy menyusun formulir pendaftaran standar yang mencatat data dasar, riwayat olahraga sebelumnya, serta motivasi awal bergabung setiap calon atlet, sekaligus mendokumentasikan alasan atlet yang keluar atau berpindah cabang olahraga secara sistematis. Data ini akan menjadi dasar evaluasi retensi yang selama ini tidak tersedia.
2. **Standardisasi Pendekatan Komunikasi Personal.** Pendekatan personal pelatih KU-10 terbukti efektif namun masih bergantung pada inisiatif individu. Direkomendasikan agar praktik ini dilembagakan menjadi sesi evaluasi personal berkala (misalnya satu kali per bulan) yang wajib dilakukan oleh seluruh pelatih di setiap jenjang usia, dilengkapi catatan singkat perkembangan tiap atlet, sehingga tidak bergantung pada kepekaan personal pelatih tertentu saja.
3. **Program Penghargaan Non-Finansial yang Konsisten.** Pengakuan dan pujian saat ini diberikan secara insidental dan tidak merata. Direkomendasikan penyusunan program penghargaan berkala yang terstandardisasi di

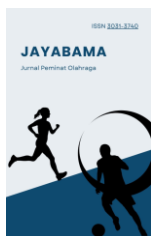
seluruh jenjang usia, misalnya predikat “atlet paling berkembang” atau “atlet paling disiplin” setiap periode tertentu, sehingga rasa dihargai tidak hanya dialami atlet-atlet tertentu seperti kapten tim, melainkan dapat menjangkau lebih banyak atlet secara adil.

4. Diferensiasi Strategi Motivasional Berdasarkan Jenjang Usia.

Temuan pada subbab 4.3 dan 4.5 menunjukkan motivasi KU-10/KU-13 didominasi kesenangan dan pertemanan, sementara KU-16 lebih menekankan pengakuan dan jenjang karier. Direkomendasikan agar program latihan dan pendekatan motivasional dirancang berbeda: penguatan aspek permainan dan kebersamaan kelompok untuk jenjang usia muda, serta penguatan aspek pencapaian, tanggung jawab, dan kejelasan jenjang kompetisi untuk jenjang usia lebih tinggi.

5. **Pelibatan Orang Tua secara Terstruktur.** Hasil wawancara kelompok atlet KU-10 menunjukkan variasi tingkat dukungan orang tua terhadap motivasi anak berlatih. Direkomendasikan pembentukan forum komunikasi orang tua-pelatih secara berkala (misalnya setiap satu atau dua bulan) untuk menyelaraskan dukungan di rumah dengan program latihan di klub, sekaligus menjadi kanal bagi pengurus untuk mendeteksi lebih dini atlet yang berisiko keluar.

Kelima rekomendasi di atas disusun agar saling melengkapi satu sama lain dan secara langsung



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

menjawab akar tantangan yang telah diidentifikasi pada subbab 4.2 dan 4.3, bukan sekadar saran umum manajemen sumber daya manusia olahraga yang tidak terhubung dengan konteks spesifik NSM Valafa Academy.

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Bab IV, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut, sesuai dengan keempat rumusan masalah penelitian.

Pertama, variasi motivasi atlet antar-individu dan antar-jenjang usia di NSM Valafa Academy dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Pada jenjang usia muda (KU-10 dan KU-13), motivasi lebih didominasi oleh kesenangan (*enjoyment*) dan relasi pertemanan, sedangkan pada jenjang usia lebih tinggi (KU-16), motivasi bergeser ke arah kebutuhan pengakuan, pencapaian, dan kejelasan jenjang karier keolahragaan. Peran pelatih dan dukungan orang tua turut menjadi faktor eksternal penting yang memperkuat motivasi atlet di seluruh jenjang usia.

Kedua, alasan utama atlet memilih keluar atau berpindah ke cabang olahraga lain lebih banyak berkaitan dengan fase eksplorasi minat pada usia pembinaan, ketimbang ketidakpuasan terhadap klub secara langsung. Namun, ketiadaan sistem retensi formal menyebabkan klub tidak memiliki mekanisme sistematis untuk mendeteksi dan mengantisipasi risiko atlet berpindah cabang olahraga sejak dini.

Ketiga, pengelolaan sumber daya manusia di NSM Valafa Academy saat ini masih berjalan secara informal, ditandai dengan rekrutmen yang bertumpu pada jaringan personal dan media sosial, komunikasi pengurus-atlet yang bersifat situasional, serta strategi retensi yang bercorak personal dan berbasis relasi pelatih-atlet, bukan sistem kelembagaan yang terdokumentasi. Tantangan utama dalam menciptakan sistem yang formal dan terstandarisasi terletak pada keterbatasan sumber daya, waktu, dan tenaga pengelola yang menjadi ciri khas klub olahraga non-profesional.

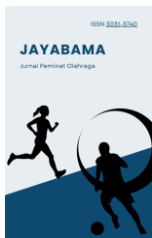
Keempat, kebutuhan teknis dan sosial atlet muda dapat dipenuhi melalui program latihan yang terstruktur dan berjenjang, pendekatan komunikasi personal yang konsisten antara pelatih dan atlet, pemberian pengakuan non-finansial secara merata, serta pelibatan orang tua secara lebih terstruktur sebagaimana dirinci pada rekomendasi strategi pengembangan (subbab 4.6).

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa tantangan MSDM, motivasi, dan retensi atlet di NSM Valafa Academy merupakan satu kesatuan yang saling memengaruhi secara siklikal: keterbatasan sistem MSDM formal

memengaruhi kualitas motivasi yang diterima atlet di setiap jenjang usia, dan kualitas motivasi tersebut pada gilirannya memengaruhi keputusan atlet untuk bertahan atau keluar dari klub.

5.2 Implikasi Penelitian

Temuan penelitian mengenai tantangan manajemen sumber daya manusia, faktor motivasi atlet lintas jenjang usia, serta strategi yang telah dan berpotensi diterapkan, memberikan sejumlah implikasi baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia olahraga maupun bagi praktik pengelolaan klub futsal non-profesional secara lebih luas.



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

5.2.1 Implikasi Teoretis

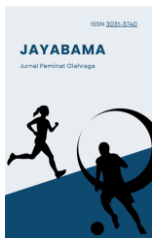
Pertama, penelitian ini memperkuat sekaligus memberi konteks empiris baru bagi pandangan Taylor et al. (2015) bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi olahraga non-profesional memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan organisasi bisnis maupun klub profesional. Temuan bahwa rekrutmen atlet di NSM Valafa Academy masih bertumpu pada jaringan personal, media sosial, dan rekomendasi guru olahraga tanpa kriteria seleksi baku menunjukkan secara konkret bagaimana fungsi-fungsi MSDM menurut Dessler (2020) rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, dan retensi berjalan secara informal ketika diterapkan pada klub yang dikelola secara sukarela dengan keterbatasan sumber daya, sejalan dengan temuan Wicker dan Breuer (2023) mengenai kelangkaan sumber daya pada klub olahraga non-profit. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti kasus dari konteks Indonesia yang memperkaya literatur *sport HRM* yang selama ini didominasi oleh studi pada klub olahraga negara maju.

Kedua, penelitian ini memperluas cakupan kerangka Cuskelly et al. (2021) mengenai pendekatan HRM dalam retensi, yang semula difokuskan pada retensi relawan (*volunteer retention*), menjadi pendekatan yang juga relevan untuk menjelaskan retensi atlet pada klub olahraga berbasis komunitas. Temuan bahwa strategi retensi yang berjalan bersifat personal dan berbasis relasi pelatih-atlet, bukan sistem kelembagaan yang terdokumentasi, menunjukkan bahwa praktik-praktik inti HRM (*planning, training and support, dan recognition*) yang terbukti berpengaruh terhadap retensi relawan pada studi Cuskelly et al. (2006) juga tampak berperan serupa dalam mempertahankan komitmen atlet muda, sehingga membuka peluang pengembangan model retensi atlet berbasis HRM yang terintegrasi dengan literatur retensi dan *turnover intention* (Barnhill et al., 2021).

Ketiga, pada ranah teori motivasi, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai bagaimana sumber motivasi atlet bergeser seiring jenjang usia dalam satu konteks klub yang sama. Pada atlet usia muda (KU-10 dan KU-13), motivasi lebih banyak ditopang oleh faktor intrinsik berupa kesenangan dan pertemanan, sejalan dengan penekanan *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2020) pada kebutuhan dasar *relatedness* dan pengalaman menyenangkan (*enjoyment*) sebagai penggerak utama partisipasi olahraga usia dini. Sebaliknya, pada atlet usia lebih tinggi (KU-16), motivasi lebih banyak ditopang oleh faktor pengakuan dan kejelasan jenjang karier keolahragaan, yang selaras dengan *motivator factors* dalam *Two-Factor Theory* Herzberg (Koncar et al., 2022) serta orientasi pencapaian dalam *Achievement Goal Theory*. Temuan ini menyumbangkan gambaran empiris bahwa ketiga kerangka motivasi tersebut *Self-Determination Theory, Two-Factor Theory, dan Achievement Goal Theory* tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan dapat saling melengkapi untuk menjelaskan pergeseran motivasi atlet futsal amatir sepanjang jenjang pembinaan usia.

Keempat, kerangka berpikir siklikal yang diajukan pada subbab 2.6 di mana kondisi retensi atlet memberikan umpan balik bagi perbaikan praktik MSDM mendapat dukungan empiris dari data lapangan, sehingga menjadi kontribusi konseptual bahwa hubungan antara tantangan MSDM, motivasi, dan retensi pada klub olahraga non-profesional sebaiknya dipahami sebagai siklus yang saling memengaruhi secara

berkelanjutan, bukan sekadar rangkaian sebab-akibat satu arah sebagaimana lazim digambarkan dalam model MSDM konvensional (Mondy & Martocchio, 2024).



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

5.2.2 Implikasi Praktis

Selain kontribusi teoretis, temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis yang tidak hanya relevan bagi NSM Valafa Academy, tetapi juga berpotensi diterapkan oleh klub futsal non-profesional lain dengan karakteristik keterbatasan sumber daya yang serupa (Wicker & Breuer, 2023), mengingat sebagian besar strategi yang teridentifikasi bersifat non-finansial dan tidak memerlukan tambahan anggaran besar untuk diterapkan:

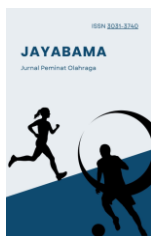
1. **Formalisasi sistem rekrutmen dan basis data atlet.** Klub non-profesional lain dapat mengadopsi formulir pendaftaran standar yang mencatat riwayat olahraga, motivasi awal bergabung, serta alasan atlet yang keluar, sebagai dasar evaluasi retensi yang selama ini jarang terdokumentasi secara sistematis pada klub sejenis.
2. **Pelembagaan komunikasi personal pelatih-atlet.** Praktik pendekatan personal yang semula bergantung pada inisiatif individu pelatih dapat dilembagakan menjadi sesi evaluasi personal berkala, sehingga keberhasilannya tidak bergantung pada kepekaan satu pelatih tertentu saja dan dapat direplikasi oleh klub lain dengan jumlah staf pelatih terbatas.
3. **Program penghargaan non-finansial yang konsisten.** Mengingat keterbatasan anggaran adalah ciri umum klub olahraga non-profesional (Cuskelly et al., 2021), bentuk apresiasi verbal, predikat berkala, maupun pemberian tanggung jawab seperti peran kapten tim merupakan strategi retensi berbiaya rendah namun terbukti meningkatkan rasa dihargai atlet, sehingga dapat menjadi rujukan praktik bagi klub non-profesional lain yang menghadapi kendala finansial serupa.
4. **Diferensiasi strategi motivasional berdasarkan jenjang usia.** Klub-klub sejenis yang membina atlet lintas usia dapat mengadaptasi pendekatan berbeda antara kelompok usia muda (penguatan aspek permainan dan kebersamaan) dan kelompok usia lebih tinggi (penguatan aspek pencapaian dan kejelasan jenjang kompetisi), alih-alih menerapkan satu pendekatan motivasional yang seragam untuk seluruh atlet.
5. **Pelibatan orang tua secara terstruktur.** Pembentukan forum komunikasi orang tua-pelatih secara berkala dapat menjadi model murah dan sederhana bagi klub non-profesional lain untuk menyelaraskan dukungan di rumah dengan program latihan di klub, sekaligus mendeteksi lebih dini atlet yang berisiko keluar.

Secara keseluruhan, implikasi praktis di atas menegaskan bahwa perbaikan retensi dan motivasi atlet pada klub futsal non-profesional tidak selalu memerlukan investasi finansial besar, melainkan dapat dimulai dari penguatan praktik-praktik HRM sederhana yang berbasis relasi dan pengakuan, sebagaimana ditemukan pada kasus NSM Valafa Academy.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memuat beberapa keterbatasan yang perlu disajikan secara transparan agar interpretasi terhadap hasil analisis dapat dimaknai secara proporsional sesuai dengan batasan konteksnya:

1. **Fokus Studi Kasus Tunggal.** Penelitian ini terbatas pada konteks NSM Valafa Academy, sehingga temuan yang dihasilkan bersifat spesifik dan tidak dapat digeneralisasikan (*non-generalizable*) untuk mewakili karakteristik manajemen, sistem pembinaan, maupun tata kelola klub futsal non-profesional secara keseluruhan.



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

2. **Keterbatasan Variasi dan Sudut Pandang Informan.** Meskipun penelitian ini telah melibatkan pelatih kepala, pelatih KU-10, dan tujuh atlet aktif dari tiga jenjang usia, sudut pandang dari jajaran pengurus non-kepelatihan maupun orang tua/wali murid belum tereksplorasi secara mendalam melalui wawancara langsung.
3. **Durasi Pengumpulan Data yang Singkat.** Waktu pengumpulan data yang relatif terbatas (satu hari, 25 Juli 2026) menyebabkan dinamika operasional klub, seperti fluktuasi motivasi dan retensi

antarmusim latihan atau variasi kondisi selama periode kompetisi, belum terekam secara komprehensif dalam jangka waktu yang lebih panjang.

4. **Kelengkapan dan Dokumentasi Data Sekunder.**

Pencatatan administrasi klub, seperti laporan keuangan keikutsertaan kompetisi dan rekapitulasi iuran anggota, masih dilakukan secara sederhana dan belum terintegrasi, sehingga menuntut peneliti melakukan penyesuaian analisis terhadap ketersediaan data yang ada.

5. **Potensi Subjektivitas Data Kualitatif.** Tanggapan wawancara yang bersifat naratif personal berpotensi mengandung bias subjektif narasumber (misalnya mengenai efektivitas program atau evaluasi atlet) yang tidak sepenuhnya dapat dikonfirmasi ulang secara silang (*cross-check*), meskipun telah diupayakan mitigasi melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan *member checking* (subbab 3.6).

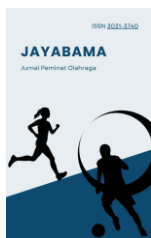
5.4 Saran

Saran Praktis. Bagi pengurus dan pelatih NSM Valafa Academy, disarankan untuk segera menindaklanjuti rekomendasi strategi pengembangan pada subbab 4.6, terutama formalisasi sistem rekrutmen dan basis data atlet serta pelebagaan sesi komunikasi personal berkala, mengingat kedua langkah tersebut relatif tidak membutuhkan biaya besar namun berpotensi memberikan dampak signifikan terhadap retensi atlet. Klub disarankan pula untuk mulai mendokumentasikan alasan atlet yang keluar atau berpindah cabang olahraga secara sistematis, sehingga data tersebut dapat digunakan sebagai dasar evaluasi berkelanjutan, bukan hanya berdasarkan ingatan atau kesan personal pengurus.

Saran Akademis. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian dengan cakupan informan yang lebih luas, termasuk melibatkan jajaran pengurus non-kepelatihan, orang tua/wali murid, serta atlet yang telah keluar dari klub (*mantan atlet*), guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai alasan keluar dan efektivitas strategi retensi dari berbagai sudut pandang. Penelitian lanjutan juga disarankan untuk memperpanjang durasi pengumpulan data guna menangkap dinamika motivasi dan retensi atlet lintas musim latihan, serta mempertimbangkan studi komparatif multi-klub atau pendekatan *mixed-method* untuk menguji keberlakuan kerangka konseptual siklikal (subbab 2.6) pada konteks klub futsal non-profesional lain di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfredo, J., Resita, C., & Gustiawati, R. (2020). Motivasi berprestasi peserta ekstrakurikuler futsal di Kecamatan Cikarang Selatan Kabupaten Bekasi. *Jurnal Literasi Olahraga*, 1(2), 82-87.
- Azizah, F. N., Ramadhani, N. I., Asrowi, M. I., Rachel, D., Purnomo, L., & Faruq, F. (2024). Kebutuhan sosial mahasiswa ditinjau dari hierarki kebutuhan Maslow. [*nama jurnal belum*]



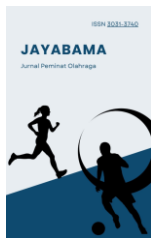
Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

- lengkap pada draf tim – mohon dilengkapi*], 225-240.
- Barnhill, C. R., Czekanski, W. A., & Pfleegor, A. G. (2021). Examining the retention and turnover intentions of Division III student-athletes. *Journal of Contemporary Athletics*, 7(4), 245-256.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Cuskelly, G., Hoyer, R., & Auld, C. (2021). *Working with volunteers in sport: Theory and practice*. Routledge.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoyer, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141-163.
[https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7)
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
<https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.1>
- Jannah, M., Himawan Susanto, I., & Septiani Mustar, Y. (2022). Hubungan dukungan orang tua dengan motivasi berlatih atlet karate Gokasi. *Jurnal Porkes*, 5(1), 117-129.
<https://doi.org/10.29408/porkes.v5i1.5448>
- Jones, D. O., Osiobe, E. U., & Sofyan, D. (2022). The role of a performance coach on athlete's loyalty: A case study of youth soccer players in San Diego and Orange County. *Indonesian Journal of Sport Management*, 2(2), 99-122.
<https://doi.org/10.31949/ijsm.v2i2.2566>
- Kinasih, C. A., & Firdausy, C. M. (2024). Komitmen organisasi dan keterikatan kerja sebagai mediator pengaruh kompensasi terhadap turnover intention pada atlet PUSLATDA KONI Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(5), 1161-1173.
- Koncar, P., Santos, T., Strohmaier, M., & Helic, D. (2022). On the application of the two-factor theory to online employer reviews. *Journal of Data, Information and Management*, 4, 1-23.
<https://doi.org/10.1007/s42488-021-00061-3>
- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120-124.
<https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>
- MacLean, J. (2005). *[Judul sumber tidak lengkap pada draf tim – teridentifikasi sebagai resensi buku oleh Joanne MacLean, Brock University]*. 11(2), 137-139.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2024). *Human resource management* (14th ed.). Pearson Education.
- Motulsky, S. L. (2021). Is member checking the gold standard of quality in qualitative research? *Qualitative Psychology*, 8(3), 389-406.
<https://doi.org/10.1037/qup0000215>
- Mu'ammal, I., Muzakki, A., Fakhri, E. A., & Setiawan, E. (2022). The competence of a coach in sports: How does it correlate with athlete motivation? *Journal Sport Area*, 7(3), 396-



Jayabama: Jurnal Peminat Olahraga

Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026

ISSN 3031-3740, Prefix DOI : 10.6732/jayabama.v2i2.3514

<https://journal.cib.institute/index.php/jayabamajournal/>

404.

[https://doi.org/10.25299/sportarea.2022.vol7\(3\).10540](https://doi.org/10.25299/sportarea.2022.vol7(3).10540)

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.

<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Sotiriadou, K., Shilbury, D., & Quick, S. (2008). The attraction, retention/transition, and nurturing process of sport development: Some Australian evidence. *Journal of Sport Management*, 22(3), 247-272.

Stenfors, T., Kajamaa, A., & Bennett, D. (2020). How to ... assess the quality of qualitative research. *The Clinical Teacher*, 17(6), 596-

599. <https://doi.org/10.1111/tct.13242>

Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective* (2nd ed.). Routledge.

Wicker, P., & Breuer, C. (2023). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), 188-201. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.09.001>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.