

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan modern dipahami sebagai proses multidimensi yang bukan hanya mengejar pertumbuhan ekonomi, tetapi juga peningkatan kualitas hidup, pemerataan, ketahanan sosial-lingkungan, dan tata kelola yang baik. Di Indonesia, kerangka Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*SDGs*) mendorong integrasi aspek ekonomi, sosial, lingkungan ke dalam perencanaan daerah dan sektoral. Pentingnya mengutamakan nilai-nilai *SDGs* ke dalam rencana pembangunan wilayah agar program lebih tepat sasaran dan terukur, bukan sekadar daftar kegiatan (Putra et al., 2024).

Meskipun kemajuan terjadi, disparitas antardaerah dan ketimpangan hasil pembangunan masih nyata. Analisis panel di tingkat daerah menunjukkan bahwa peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) cenderung menurunkan ketimpangan, tetapi variabel seperti infrastruktur jalan dan arus investasi tertentu bisa bergantung konteks spasial, memperlebar kesenjangan jika terkonsentrasi di wilayah maju Azim (2022).

Di sisi pertumbuhan, bukti empiris terbaru memperlihatkan peran infrastruktur yang selektif, panjang jalan dan kualitas pendidikan berkontribusi positif dan signifikan pada pertumbuhan PDB, sementara infrastruktur lain tak selalu berdampak langsung bila mayoritas penggunaannya bersifat non-produktif atau kualitasnya belum memadai. Implikasi kebijakannya, pemerintah perlu memprioritaskan jenis infrastruktur bermultiplier tinggi (transportasi,

pendidikan) serta meningkatkan kualitas layanan agar input infrastruktur benar-benar menjadi “*enabler*” produktivitas (Nasikhah, 2024).

Faktor tata kelola (*good governance*) merupakan prasyarat agar anggaran, program, dan layanan publik menghasilkan nilai pembangunan. Bukti empiris memperlihatkan penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan *rule of law* berkorelasi positif dengan kualitas pengambilan keputusan publik serta kinerja layanan yang pada gilirannya mempengaruhi outcome pembangunan (Sari, 2023). Pada level mikro, penerapan indeks dan pemetaan desa seperti Indeks Desa Membangun (IDM) membantu pemerintah lokal mengidentifikasi kapasitas dan kebutuhan spesifik desa, sehingga intervensi lebih tepat (Yanto, 2021).

Perencanaan strategis di sektor publik dan nirlaba dipahami sebagai proses sistematis untuk menentukan arah organisasi. Misalnya melalui klarifikasi mandat-misi, analisis pemangku kepentingan dan lingkungan, penetapan isu strategis, formulasi strategi, hingga implementasi, evaluasi, agar kinerja dan akuntabilitas meningkat secara berkelanjutan Bryson, (2004: 32-56). Kajian ensiklopedik terbaru merangkum bahwa bukti empiris cenderung menunjukkan relasi positif PS dengan perbaikan kinerja organisasi publik, walau hasilnya beragam menurut konteks dan kualitas implementasi.

Di sisi lain, kritik klasik menegaskan PS tidak boleh direduksi menjadi ritual penyusunan dokumen. Strategi yang efektif lahir dari pembelajaran dan sintesis wawasan, sementara perencana berperan memasok data, memfasilitasi pemikiran strategis, dan memprogram visi, Mintzberg (1994). Karena itu,

pembedaan tegas antara “efektivitas operasional” dan “strategi” tetap relevan, keunggulan bersaing menuntut pilihan posisi unik dan sistem aktivitas yang saling menguatkan Porter (1996).

Dalam konteks administrasi publik, pengaitan Perencanaan Strategi dengan manajemen kinerja dan hasil kebijakan menjadi agenda utama. Poister (2010) menekankan masa depan Perencanaan Strategis sektor publik ada pada penyambungan strategis (*strategic alignment*) lintas tingkatan agar alokasi sumber daya, implementasi program, dan pengukuran kinerja saling konsisten. Temuan tinjauan teoretik juga memperkaya pendekatan “*planned emergence*” dan praktik strategi yang mengakui pentingnya proses, pembelajaran, dan koordinasi antar unit sebagai respons atas kritik PS yang terlalu *top down*.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi maupun negara. Keberadaan SDM yang berkualitas tidak hanya menjadi modal dasar pembangunan, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam meningkatkan daya saing di era globalisasi. Menurut Ndraha (2018) dalam Sutrisno (2019:4), SDM yang berkualitas tinggi adalah mereka yang mampu menciptakan nilai kompetitif dan inovatif melalui kecerdasan, kreativitas, serta imajinasi, bukan hanya mengandalkan tenaga fisik semata. Dalam konteks pembangunan nasional, kualitas SDM menjadi salah satu indikator penting dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini sejalan dengan pendapat bahwa SDM yang kompeten dan berdaya guna akan memberikan kontribusi signifikan terhadap produktivitas, pertumbuhan ekonomi, serta keberlanjutan organisasi maupun negara.

Perkembangan teknologi dan dinamika global menuntut organisasi untuk terus meningkatkan kompetensi SDM agar mampu beradaptasi dengan perubahan. Engga Mardiana Safa'ah (2019) menunjukkan bahwa kompetensi SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga peningkatan kapasitas individu melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karier menjadi kebutuhan strategis. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan potensi manusia secara holistik. Hal ini penting agar organisasi mampu menghadapi tantangan persaingan global sekaligus berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan.

Studi administrasi publik tidak hanya menyoroti tentang birokrasi dalam pemerintahan saja, akan tetapi juga cukup luas mencakup ke ranah keorganisasian *Non-Government Organization*, termasuk dalam dunia olahraga. Keolahragaan merupakan hal yang penting dalam hidup setiap manusia. Dalam (Amali, 2022) disebutkan bahwasannya, Olahraga merupakan kegiatan yang melibatkan pikiran, raga dan jiwa terintegrasi dan sistematis untuk mendorong, membina serta mengembangkan potensi jasmani, rohani, sosial dan budaya (Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan). Kemudian dalam upaya mencapai Kesehatan yang baik perlu dilaksanakan berbagai upaya Kesehatan seperti upaya Kesehatan promotive, preventif, kuratif dan rehabilitative, dimana pelaksanaannya tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah akan tetapi juga menjadi tanggung jawab masyarakat (Widjaja, 2022).

Di era globalisasi serta perkembangan teknologi yang sangat pesat, olahraga sudah berkembang, bahkan terdapat olahraga *E-Sport* atau olahraga yang berhubungan dengan game elektronik. Perkembangan olahraga mengalami peningkatan yang sangat pesat tak hanya pada cabang olahraganya saja namun juga di bidang prestasi olahraga. Olahraga prestasi adalah kegiatan olahraga yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada olahragawan yang berbakat untuk mencapai prestasi yang optimal (Gunawan et al., 2019). Untuk itu, olahraga prestasi menjadi tugas pemerintah untuk mulai melakukan pembinaan olahraga yang baik agar mendapatkan prestasi yang baik pula.

Melalui pembinaan olahraga yang sistematis dan berkualitas sumber daya manusia dapat diarahkan pada peningkatan pengendalian diri, tanggung jawab, disiplin, sportivitas yang pada akhirnya dapat memperoleh prestasi olahraga yang maksimal. Pencapaian prestasi yang didapatkan oleh para atlet bukan hanya diraih begitu saja tanpa adanya latihan dan pembinaan yang berkesinambungan. Olahraga dilakukan bukan semata-mata untuk mengisi waktu luang atau hanya memanfaatkan fasilitas yang tersedia, melainkan untuk mencapai hasil yang maksimal dari kegiatan tersebut dan mendapatkan prestasi yang lebih baik.

Pembinaan yang berjenjang atau diatur secara baik mempunyai pengaruh terhadap hasil prestasi yang akan diraih. Pelaksanaan program pembinaan prestasi olahraga diperlukan adanya wadah atau organisasi yang dapat membina atlet untuk menjadi atlet yang handal dan berprestasi. Dengan adanya organisasi segala kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian prestasi akan berjalan

dengan lancar, antara atlet, pelatih dan pengurus dengan saling bekerja sama dan berkoordinasi satu sama lain.

Prestasi merupakan hasil yang dicapai seseorang setelah melalui proses belajar, bekerja, atau berkompetisi dalam suatu bidang tertentu. Menurut Winkel (2009), prestasi belajar adalah bukti keberhasilan yang diperoleh peserta didik setelah mengalami proses pembelajaran, yang biasanya diwujudkan dalam bentuk nilai atau skor tertentu. Prestasi tidak hanya mencerminkan kemampuan kognitif, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor afektif, motivasi, serta lingkungan sosial. Dalam konteks pendidikan, prestasi belajar menjadi indikator penting untuk menilai keberhasilan proses pembelajaran. Penelitian yang dilakukan oleh Sari & Susanti (2020) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan dukungan lingkungan belajar memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi akademik mahasiswa. Hal ini menegaskan bahwa prestasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan intelektual, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial.

Prestasi juga berhubungan erat dengan konsep *self-efficacy*. Bandura (1997) menjelaskan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas akan memengaruhi usaha, ketekunan, dan hasil yang dicapai. Penelitian terbaru oleh Rahmawati (2021) memperkuat hal ini dengan menemukan bahwa *self-efficacy* berkontribusi positif terhadap peningkatan prestasi akademik mahasiswa di perguruan tinggi. Dengan demikian, prestasi dapat dipandang sebagai hasil interaksi antara faktor internal (motivasi, minat, *self-efficacy*) dan faktor eksternal (lingkungan belajar, dukungan sosial, fasilitas

pendidikan). Oleh karena itu, penelitian mengenai prestasi menjadi penting untuk memahami bagaimana berbagai faktor tersebut dapat dioptimalkan guna meningkatkan kualitas pendidikan dan pencapaian individu.

Komite Olahraga Nasional Indonesia (KONI) Jawa Tengah sebagai organisasi olahraga provinsi memiliki tanggung jawab strategis dalam mengelola pembinaan atlet dan mempersiapkan kontingen guna berkompetisi di ajang nasional seperti Pekan Olahraga Nasional (PON). Namun di tengah tekanan keuangan, para pengurus dihadapkan pada dilemma untuk tetap menjaga kualitas program pelatihan (*TC*, *try-out*, fasilitas) sambil menyesuaikan diri dengan keterbatasan anggaran. Gejala-gejala seperti keterbatasan dana untuk *TC* luar negeri, pengurangan akomodasi atlet, potensi konflik alokasi antar cabor, hingga belum adanya Draft Strategic Plan resmi menjadi dasar observasi strategis penelitian ini. KONI Jawa Tengah menghadapi kondisi internal yang kompleks menjelang PON XXI Aceh–Sumut 2024, pertama pada aspek *people resources* yang mencakup kemampuan, pengalaman, komitmen, dan nilai-nilai etika organisasi. Dari segi kemampuan (*capability*), KONI Jawa Tengah memberangkatkan 758 atlet untuk mengikuti 60 cabang olahraga dari total 851 atlet yang lolos kualifikasi (jatengprov.go.id, 2024). Keputusan ini menegaskan fokus pada cabang-cabang potensial dan kesiapan teknis atlet. Hasil akhir menempatkan Jawa Tengah di peringkat ke-5 nasional dengan 71 medali emas, 74 perak, dan 115 perunggu (antaranews.com, 2024), menandakan kapabilitas atlet yang tetap kuat meski dalam tekanan krisis anggaran.

Pengelolaan anggaran dan dana hibah yang tidak optimal di lingkungan organisasi olahraga yakni Koni Jawa Tengah terbukti secara signifikan menghambat efektivitas organisasi dan secara langsung berdampak pada persiapan serta prestasi atlet. Terutama menjelang event besar seperti PON XXI Aceh-Sumut 2024. Sebagaimana ditegaskan dalam penelitian oleh Azkia (2023) yang menyatakan bahwa kendala utama organisasi terletak pada ketidakjelasan pengelolaan anggaran sebuah organisasi. Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa pengelolaan anggaran dan hibah menyebabkan fungsi manajerial tidak berjalan maksimal dan menghambat capaian prestasi organisasi.

Fakta empiris di lapangan semakin menegaskan betapa seriusnya tantangan yang dihadapi KONI Jawa Tengah dalam pengelolaan anggaran untuk persiapan PON XXI. Hasil laporan audit internal dan eksternal maupun komplain dari pengurus cabang olahraga menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kebutuhan di lapangan dengan realisasi anggaran. Banyak atlet dan pelatih harus menanggung sendiri sebagian biaya pelatihan, bahkan pengurus cabang olahraga kerap harus menambal kekurangan dengan dana pribadi agar kegiatan berjalan (Beritasatu.com, 2024). Penyaluran dana hibah kepada KONI seringkali terlambat sehingga menghambat proses persiapan dan pelaksanaan program pembinaan atlet, yang akhirnya berpengaruh langsung pada capaian prestasi di ajang nasional (Gatra.com, 2024).

Di balik segala permasalahan dan tantangan tersebut, penting untuk menegaskan bahwa perencanaan anggaran yang strategis dan tata kelola hibah

yang profesional tetap menjadi modal fundamental untuk mendongkrak prestasi olahraga Jawa Tengah pada level nasional. Dengan demikian, berdasarkan temuan-temuan empiris di atas, menunjukkan bahwa manajemen anggaran dan hibah yang buruk, baik berupa keterlambatan pencairan, pertanggungjawaban yang lemah, atau alokasi yang tidak berbasis kebutuhan riil pembinaan dapat menghambat ketercapaian dari tujuan organisasi. Manajemen yang buruk dalam hal pengelolaan anggaran dan hibah bukan hanya menurunkan efektivitas organisasi, melainkan juga merusak sistem pembinaan, kesejahteraan atlet, dan secara langsung menghadirkan risiko kegagalan dalam mencapai target prestasi di ajang kompetisi besar seperti PON (Zulkifli, 2021).

Krisis anggaran yang dialami KONI Jawa Tengah menjelang PON XXI Aceh-Sumut 2024 merefleksikan keterikatan erat antara dinamika kekuasaan internal organisasi, kebijakan pemerintah, dan efektivitas organisasi olahraga. Di mana struktur kekuasaan dan otoritas yang tidak terkelola dengan baik memicu berbagai masalah pengambilan keputusan, motivasi anggota, hingga pengawasan sumber daya. Dalam hal ini, kekuasaan cenderung terpusat pada segelintir aktor, menyebabkan distribusi otoritas menjadi tidak merata dan menciptakan politik organisasi yang rawan friksi, sebagaimana dinyatakan dalam (Nerets & Licis, 2024;5) Dinamika kekuasaan dimulai dengan pemahaman tentang struktur formal dan informal dalam organisasi, baik struktur formal maupun informal memiliki peran penting dalam penentuan kekuasaan dan pengaruh.

DPRD Jateng : Realokasi anggaran Rp2,4 triliun di RAPBD 2024 masih dibahas

© Senin, 20 November 2023 11:43 WIB



Gambar 1. 1 Berita Realokasi Anggaran Jawa Tengah

Sumber: Antara Jateng (<https://jateng.antaranews.com/>)

Dalam gambar diatas menunjukkan berita dari Antara Jateng menunjukkan realokasi anggaran 2024 untuk Provinsi Jawa Tengah. Dinamika kekuasaan dan kebijakan pemerintah dalam realokasi anggaran menyebabkan pemotongan anggaran untuk bidang ke olahragaan, pengalihan ini disebabkan karena pada tahun 2024 merupakan tahun pesta politik yakni pilkada serentak, maka fokus anggaran pemerintah dialihkan. Hal ini memberikan dampak kepada banyak lini pemerintahan termasuk keolahragaan (Antara Jateng, 2025). Situasi yang di alami oleh Koni Jawa Tengah menghadapi kondisi yang sulit karena disebabkan oleh dinamika kekuasaan dan kebijakan pemerintah yang mengalokasi anggaran daerah.

Dinamika kekuasaan dan kebijakan pemerintah yang tidak responsif terhadap kebutuhan anggota dan peta kekuasaan yang berlapis-lapis kerap menciptakan konflik, mempengaruhi budaya organisasi serta menghambat proses pengambilan keputusan yang diambil. Pengambilan keputusan sering dipengaruhi oleh dinamika politik di dalam organisasi. Saat individu atau kelompok bersaing untuk mendapatkan atau mempertahankan kekuasaan,

konflik, hingga timbul ketegangan yang dapat memengaruhi keseimbangan kerja, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan (Junaidi et al, 2021). Dalam konteks olahraga, hal ini berpengaruh langsung pada orientasi prestasi, pengiriman atlet, dan persaingan sehat antar cabor.

Efisiensi dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk memaksimalkan capaian dengan meminimalkan penggunaan sumber daya, termasuk anggaran, waktu, energi, dan sarana prasarana yang ada dengan kata lain, optimalisasi proses kerja tanpa pemborosan (Nugroho, 2025). Organisasi yang efisien tidak hanya berhasil mengelola input secara optimal, melainkan juga menghindari pemborosan, kesalahan prosedur, dan mencegah overlapping aktivitas antar bagian organisasi. Dalam studi tentang Koni di beberapa daerah, skor manajemen perencanaan dan pengorganisasian yang rendah (kategori kurang handal) berdampak signifikan pada kegagalan organisasi mewujudkan target strategis pembinaan dan keikutsertaan cabang olahraga unggulan (Baskoro, 2024). Sementara itu efisiensi yang dilakukan oleh Koni Jawa Tengah terbilang masih belum maksimal ditengah persiapan menuju PON XXI Aceh-Sumut 2024.

PON 2024, KONI Jateng Masih Kurang Dana Rp40 Miliar

By Insetyonoto - 29 Mei 2024



Gambar 1. 2 Berita Koni Jateng Kekurangan Dana 40 Miliar
Sumber: gatra.com

Berdasarkan fakta empiris lapangan yang termuat dalam berita (Gatra.com, 2024), menunjukkan masih kurang baiknya efisiensi yang dilakukan oleh Koni Jateng, mengingat dalam konferensi pers dengan awak media masih mengatakan kekurangan anggaran senilai 40 miliar. Sementara itu fakta empiris lapangan yang lain, efisiensi dan produktivitas organisasi KONI Jawa Tengah menjelang PON XXI Aceh–Sumut 2024 menghadapi tantangan struktural yang berkaitan dengan konfigurasi sumber daya dan pengelolaan internal belum terintegrasi secara optimal (Ramadhan, 2024).

Efisiensi dan produktivitas organisasi merupakan fondasi utama dalam pencapaian tujuan strategis, karena tanpa pengelolaan yang baik terhadap sumber daya dan proses kerja, organisasi akan mengalami stagnasi dan kehilangan daya saing (Sedarmayanti, 2022). Dalam konteks KONI Jawa Tengah menjelang PON XXI Aceh–Sumut 2024, efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola anggaran, sumber daya manusia, serta sistem koordinasi internal yang solid, karena ketidakefisienan dalam

aspek-aspek tersebut dapat menghambat pencapaian prestasi atlet secara maksimal. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas tidak hanya bergantung pada ketersediaan dana, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan seluruh elemen manajerial secara sinergis dan terukur (Widodo, 2023).

Dalam masa persiapan, KONI Jawa Tengah menghadapi tantangan serius dalam konfigurasi lingkungan fisik dan keberlanjutan menjelang PON XXI Aceh-Sumut 2024. Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Provinsi Jawa Tengah, belum sepenuhnya mendukung kebutuhan atlet secara optimal, terutama dalam aspek pemanfaatan teknologi dan efisiensi energi (Ramadhan, 2024). Padahal, lingkungan fisik dan keberlanjutan merupakan hal yang penting dalam proses persiapan, pelatihan dan pengelolaan keolahragaan. Fasilitas olahraga yang memadai memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi dan tanpa perencanaan pengadaan serta pemeliharaan fasilitas yang matang, cukup sulit mengharapkan performa maksimal dari atlet (Barza et al, 2022).

Di lapangan, berbagai kendala fisik dan keberlanjutan semakin nyata menjelang pelaksanaan PON XXI. Berdasarkan laporan Suara Merdeka (2024), sejumlah cabang olahraga di Jawa Tengah mengalami hambatan serius seperti cedera atlet, perpindahan pemain, serta persoalan organisasi yang belum tuntas. Sentralisasi latihan yang diwajibkan sejak Juni 2024 juga belum sepenuhnya berjalan efektif karena keterbatasan fasilitas yang ramah lingkungan dan minimnya dukungan teknologi hijau Suara Merdeka (2024).

Fakta-fakta ini memperlihatkan bahwa meskipun ada semangat persiapan, kondisi riil di lapangan masih jauh dari ideal.

Menurut Kristiyanto dan Riyadi (2024), integrasi antara pengelolaan lingkungan fisik dan prinsip keberlanjutan dapat meningkatkan efisiensi organisasi serta mendukung pencapaian prestasi atlet secara optimal. Pembangunan fasilitas olahraga berbasis green technology mampu menciptakan ekosistem latihan yang sehat dan produktif bagi atlet (Joko, 2021). Oleh karena itu, penting adanya inovasi dalam pengelolaan lingkungan fisik dan infrastruktur yang berorientasi pada keberlanjutan bukan hanya menjadi solusi atas keterbatasan anggaran, tetapi juga investasi jangka panjang bagi kemajuan olahraga di Jawa Tengah.

Tabel 1. 1 Perolehan Medali PON (2021-2024) Provinsi Jawa Tengah dengan Provinsi Pemandangan

Tahun	Provinsi	Emas	Perak	Perunggu	Total	Peringkat
2021 (Papua)	Jawa Barat	133	105	115	353	1
2021 (Papua)	DKI Jakarta	110	91	100	301	2
2021 (Papua)	Jawa Timur	110	89	89	288	3
2021 (Papua)	Papua	93	66	102	261	4
2021 (Papua)	Bali	28	25	53	106	5
2021 (Papua)	Jawa Tengah	27	47	64	138	6
2024 (Aceh-Sumut)	Jawa Barat	195	163	182	540	1
2024 (Aceh-Sumut)	DKI Jakarta	184	150	145	479	2
2024 (Aceh-Sumut)	Jawa Timur	146	136	143	425	3
2024 (Aceh-Sumut)	Sumatera Utara	79	59	116	254	4
2024 (Aceh-Sumut)	Jawa Tengah	71	74	115	260	5

Sumber: Diolah Penulis (2025)

Meskipun terjadi kenaikan kuantitatif dari 45 emas (total 158, peringkat 6) pada PON 2021 ke 95 emas (total 254, peringkat 5) pada PON 2024, capaian KONI Jawa Tengah tetap mengecewakan karena tidak mampu menembus posisi tiga besar yang mencerminkan pengelolaan olahraga provinsi yang efektif, fakta bahwa Jateng hanya berkisar pada peringkat 5–7 dan masih jauh tertinggal dari Jawa Barat, DKI, dan Jatim menunjukkan kelemahan dalam

perencanaan talenta, pembinaan cabang prioritas, alokasi sumber daya, dan implementasi program prestasi yang sistematis, sehingga peningkatan angka absolut belum diterjemahkan menjadi posisi klasemen yang menunjukkan kualitas manajerial dan keberlanjutan prestasi.

Kemampuan menyusun strategi mitigasi krisis anggaran yang buruk pada organisasi olahraga dapat menyebabkan terganggunya efektivitas organisasi serta persiapan atlet dalam menghadapi event besar (Ramadhan, 2025). Manajemen risiko menjadi salah satu kegiatan yang kurang diprioritaskan dalam merencanakan suatu acara besar termasuk dalam penyelenggaraan event olahraga. Ketidaksiapan dalam menyusun strategi mitigasi terhadap krisis anggaran menyebabkan terganggunya pelaksanaan program pembinaan atlet dan logistik pertandingan (Putra, 2022). Hal ini merupakan kondisi seperti yang terjadi oleh Koni Jawa Tengah dalam persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024.

Di lapangan, berbagai kendala dalam implementasi kemampuan menyusun strategi mitigasi semakin terlihat. Berdasarkan laporan Tribun Jateng, Koni Jawa Tengah menggelar *Focus Group Discussion* untuk membahas intensifikasi persiapan menuju PON XXI, namun belum menghasilkan langkah konkret dalam menyatukan visi antar stakeholder (Tribun Jateng, 2023). Ketua KONI Jateng, Bona Ventura Sulistiana, menyampaikan harapan akan sinergitas, namun belum ada mekanisme mitigasi risiko yang jelas terhadap potensi kegagalan program pelatda jangka panjang (Tribun Jateng, 2023).

Kemampuan menyusun strategi mitigasi organisasi perlu dikelola dengan baik karena strategi mitigasi yang terencana dan terukur merupakan kunci untuk menjaga keberlangsungan program serta memastikan organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Kristiyanto, 2021). Dalam konteks KONI Jawa Tengah menjelang PON XXI Aceh–Sumut 2024, efektivitas dan produktivitas organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana strategi mitigasi krisis anggaran dapat diimplementasikan secara konsisten, sebab tanpa mitigasi yang tepat, keterbatasan sumber daya akan langsung berdampak pada kualitas pembinaan atlet dan pencapaian prestasi.

Kesiapan sumber daya merupakan faktor krusial dalam efektivitas organisasi, karena tanpa pengelolaan yang baik, organisasi akan kesulitan mencapai tujuan strategisnya (Sedarmayanti, 2022). Keterbatasan dalam pengelolaan sumber daya manusia, anggaran, dan sarana prasarana dapat menurunkan kinerja organisasi publik secara signifikan (Wibowo, 2023). Dalam konteks KONI Jawa Tengah menjelang PON XXI Aceh–Sumut 2024, lemahnya kesiapan sumber daya berpotensi menghambat proses pembinaan atlet, sebab ketidakmampuan dalam mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya secara optimal akan berdampak pada rendahnya produktivitas dan efektivitas organisasi.

Suara Merdeka melaporkan bahwa Stadion Jatidiri Semarang yang menjadi ikon olahraga Jawa Tengah masih dalam tahap renovasi sehingga belum bisa dimanfaatkan secara maksimal untuk persiapan atlet, yang berdampak pada keterbatasan fasilitas latihan (Suara Merdeka, 2024). Selain

itu, pemberitaan juga menyinggung bahwa pemusatan latihan (*TC*) atlet masih menghadapi kendala anggaran dan fasilitas, sehingga tidak semua cabang olahraga dapat menjalani program latihan intensif sesuai standar nasional (Tribun Jateng, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa kesiapan sumber daya KONI Jawa Tengah masih belum optimal, dan jika tidak segera diatasi, dapat memengaruhi efektivitas pembinaan atlet menjelang PON XXI.

Meski menghadapi berbagai kendala, penguatan kesiapan sumber daya, tetap menjadi fondasi penting dalam strategi peningkatan prestasi olahraga. Menurut Kristiyanto dan Riyadi (2024), integrasi sumber daya yang terstruktur dan sistem akuntabilitas yang transparan dapat meningkatkan efisiensi organisasi serta memperkuat daya saing atlet dalam kompetisi nasional. Oleh karena itu, strategi penanggulangan krisis anggaran harus menitikberatkan pada penguatan kesiapan sumber daya agar KONI mampu menjaga stabilitas organisasi sekaligus meningkatkan prestasi atlet di ajang nasional.

Krisis anggaran yang dihadapi KONI Jawa Tengah menjelang PON XXI Aceh–Sumut 2024, disebabkan oleh lemahnya penjadwalan implementasi dan monitoring awal menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik manajerial di lapangan dengan teori manajemen strategis. Hal ini sejalan dengan temuan Suryadi & Prasajo (2021) yang menyatakan bahwa organisasi publik yang tidak memiliki sistem monitoring terstruktur cenderung mengalami inefisiensi dan kegagalan dalam mencapai tujuan strategis. Dengan demikian, kondisi KONI Jawa Tengah yang masih menghadapi keterlambatan distribusi anggaran dan lemahnya evaluasi program pembinaan atlet dapat

dipandang sebagai konsekuensi dari absennya implementasi penjadwalan dan monitoring yang efektif.

Dari sisi pemberitaan, media lokal menyoroti bahwa KONI Jawa Tengah masih menghadapi kendala dalam kesiapan sarana prasarana dan keterbatasan pemusatan latihan (*TC*) atlet akibat keterlambatan anggaran, termasuk renovasi Stadion Jatidiri yang belum rampung sehingga mengganggu persiapan atlet (Suara Merdeka, 2024). Tribun Jateng (2024) juga melaporkan bahwa meskipun KONI menyatakan kesiapan penuh, masih terdapat keterbatasan dalam dukungan fasilitas dan pembiayaan yang berimplikasi pada efektivitas pembinaan. Situasi ini memperlihatkan bahwa tanpa adanya penjadwalan implementasi yang jelas dan monitoring awal yang konsisten, perencanaan strategis KONI Jawa Tengah berisiko tidak berjalan sesuai target, sehingga mengurangi produktivitas organisasi dalam menghadapi PON XXI.

Oleh karena itu, penting ditegaskan bahwa penjadwalan implementasi dan monitoring awal harus menjadi prioritas dalam strategi mitigasi krisis anggaran KONI Jawa Tengah. Bryson (2004) menekankan bahwa monitoring awal memungkinkan organisasi untuk melakukan evaluasi berkelanjutan dan penyesuaian strategi sebelum masalah berkembang lebih besar. Hal ini diperkuat oleh penelitian Kristiyanto (2021) yang menyatakan bahwa organisasi olahraga yang gagal mengintegrasikan monitoring ke dalam siklus manajemen strategis akan mengalami penurunan efektivitas dan produktivitas. Dengan demikian, penguatan mekanisme penjadwalan implementasi dan monitoring awal bukan hanya kebutuhan teknis, tetapi juga strategi manajerial

yang harus dijalankan agar KONI Jawa Tengah mampu menjaga efektivitas organisasi dan meningkatkan prestasi atlet di PON XXI.

Keberadaan penelitian ini sangat penting baik dari perspektif akademis maupun praktis. Dari sisi teoritis, penelitian ini memperkaya literatur tentang perencanaan strategis di organisasi olahraga publik di Indonesia, yang masih relatif jarang dikaji dalam studi manajemen publik (Darst, 2013). Di dunia nirlaba, banyak riset menyebutkan bahwa meskipun organisasi mengklaim memiliki rancangan strategis, kenyataannya implementasi dan evaluasi kurang konsisten (McNerney, 2024). Dengan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini akan memotret praktik nyata di KONI Jateng, termasuk tantangan transparansi dan akuntabilitas. Misalnya, laporan Poskota menyebut bahwa pengelolaan anggaran KONI Jateng dianggap tidak transparan oleh beberapa pihak terkait dana hibah sebesar Rp 1,2 miliar.

Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi dasar rekomendasi strategis yang realistis bagi KONI Jateng dalam menyusun kebijakan jangka menengah, termasuk penyesuaian model pendanaan, skema kolaborasi, dan roadmap strategis berbasis kapasitas aktual. Jika strategi hanya bersifat fragmentaris atau ad-hoc, risiko kegagalan berulang tetap tinggi. Lewat penelitian ini, diharapkan KONI Jateng dapat memperkuat kapasitas adaptif terhadap ketidakpastian fiskal di masa mendatang.

Penelitian ini memiliki urgensi tinggi karena krisis anggaran bukan semata masalah keuangan, melainkan dapat memicu disfungsi institusional, penurunan moral atlet, dan hilangnya kepercayaan publik. Dari perspektif

administrasi publik, respons krisis yang sistematis memperkuat legitimasi kelembagaan dan meningkatkan kapasitas adaptasi organisasi publik terhadap dinamika lingkungan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi praktis berbasis teoritis untuk pembuat kebijakan. Penelitian juga bermaksud menyumbang kerangka evaluasi kinerja organisasi olahraga yang memadukan indikator keuangan, tata kelola, dan prestasi. Analisis empiris data anggaran, implementasi strategi, serta capaian prestasi atlet akan menghasilkan model formula pengelolaan krisis anggaran yang aplikatif. Model ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi provinsi lain dan organisasi keolahragaan sejenis dalam menghadapi tantangan serupa.

Dengan demikian, latar belakang penelitian ini menegaskan pentingnya mengeksplorasi strategi penanggulangan krisis anggaran KONI Jawa Tengah melalui lensa teori perencanaan strategis (*strategic planning*) dan analisis kondisi internal dan eksternal organisasi (*SWOC*). Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan nilai ilmiah bagi studi administrasi publik, tetapi juga menghasilkan karya tulis yang baru dan mendukung terciptanya *Novelty*. Penelitian ini relevan dan mendesak untuk memastikan bahwa lonjakan prestasi bukanlah fenomena sesaat, melainkan basis untuk pembangunan olahraga Jawa Tengah yang berkelanjutan meskipun dalam kondisi keterbatasan anggaran.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana langkah lingkungan strategis (*SWOC*) Koni Jawa Tengah?

2. Bagaimana perencanaan strategis (*Strategic Planning*) Koni Jawa Tengah dalam penganggulan krisis anggaran ditengah persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis lingkungan strategis (*SWOC*) Koni Jawa Tengah
2. Untuk menganalisis perencanaan strategis perencanaan (*Strategic Planning*) penanggulan krisis anggaran Koni Jawa Tengah dalam persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini dapat diharapkan untuk memberikan manfaat dengan baik dan konkrit, baik secara teoritis maupun praktis, yang diantaranya:

1.4.1 Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara pemikiran maupun konsep secara luas, kemudian sebagai sumber bacaan, sumber wawasan terhadap kajian dan pengetahuan kepada seluruh pembaca yang berhubungan dengan analisis lingkungan strategis (*SWOC*) dan langkah strategis perencanaan (*Strategic Planning*) Koni Jawa Tengah dalam penanggulan krisis anggaran ditengah persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024.

1.4.2 Secara Praktis

Peneliti berharap dengan adanya penelitian ini dapat bermanfaat bagi, peneliti, pengurus, pegawai, hingga atlet Koni Jawa Tengah, diantaranya:

1.4.2.1 Bagi Pengurus

Penelitian ini diharapkan bisa dapat menjadi wawasan, masukan, maupun bahan evaluasi bagi pengurus agar dapat bisa menentukan keputusan dalam menghadapi efisiensi anggaran dari Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam pengelolaan anggaran Koni Jawa Tengah ditengah persiapan menghadapi Pekan Olahraga Nasional kedepannya.

1.4.2.2 Bagi Pegawai

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi wawasan dan menjadi bekal untuk pegawai Koni Jawa Tengah dalam memposisikan diri bila menghadapi kembali kondisi efisiensi anggaran ketika dalam masa persiapan Pekan Olahraga Nasional berikutnya.

1.4.2.3 Bagi Peneliti

Hasil dalam penelitian ini diharapkan bisa menjadi pengetahuan, wawasan dan menambah rujukan terkait dengan teknik dan model pengambilan keputusan yang tepat dalam menghadapi suatu tantangan bilamana peneliti hendak menjadi pegawai maupun pengurus dalam suatu *Non-Government Organization* nantinya.

1.4.2.4 Bagi Atlet

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wawasan, bekal dan persiapan atlet apabila mengalami kondisi serupa yang dapat berdampak terhadap prestasi atlet akibat dari efisiensi anggaran dalam masa persiapan Pekan Olahraga Nasional.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sebuah kerangka yang bertujuan untuk membandingkan penelitian yang sedang dikerjakan oleh peneliti, dengan yang penelitian sudah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya mengenai tema yang sama. Dalam penelitian terdahulu ini memiliki tujuan untuk melihat persamaan dan perbedaan yang terdapat pada hasil penelitian peneliti sebelumnya sehingga peneliti dapat melihat bagian kekurangan dan kelebihan yang ada pada hasil penelitian yang sedang peneliti laksanakan.

Tabel 1. 2 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Metode	Teori	Hasil
1.	Ananda Eka Ramadhan, 2025	Analisis Konfigurasi Sumber Daya Organisasi Koni Provinsi Jawa Tengah Dalam Persiapan PON XXI/2024 Aceh-Sumut	Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang teknik penggunaan datanya menggunakan metode wawancara.	<i>Resource-based view (RBV)</i> memfokuskan perhatian manajerial pada sumber daya internal perusahaan dalam upaya untuk mengidentifikasi aset, kapabilitas, dan kompetensi yang memiliki potensi untuk memberikan keunggulan kompetitif yang superior, Barney (1991).	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses konfigurasi sumber daya organisasi yang meliputi sumber daya manusia, pengelolaan anggaran, sarana prasarana, pemanfaatan teknologi dan kebijakan di KONI Provinsi Jawa Tengah dalam persiapan PON XXI/2024 Aceh-Sumut.
2.	Rudolfs Nerets & Renars Licis 2024	<i>Power Dynamics in Sport Governance and the Potential of Scientific/Intellectual Movements (SIMs) for Maintaining the Balance of Power:</i>	Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif	Perubahan organisasi telah mengisyaratkan bahwa proses perubahan organisasi dipengaruhi oleh pelembagaan kepentingan kekuasaan dan perilaku kelompok di dalam	<i>The modern sport governance is characterised by an unbalanced power dynamic, which often leads to controversy in decision making and distribution of resource. This imbalance not only influences the honesty of sport competitions but also impedes sustainable development of sport</i>

		<i>Literature Review and Future Agenda</i>		dan di sekitar organisasi (Jacobs, et al., 2013).	<i>organisation and its positive impact on society.</i>
3.	Asyfha Azkia, 2023	Implementasi Fungsi Manajemen Komite Olahraga Nasional Indonesia (Koni) Sleman Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Atlet	Kualitatif Deskriptif	Menurut Nugroho (2015: 02) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang di tetapkan.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pengimplementasian fungsi manajemen perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengendalian/pengawasan(controlling). Penelitian ini merupakan penelitian Deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Responden dalam penelitian ini adalah pengurus KONI Sleman. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan Analisis Interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman.
4.	Emami et al., 2024	<i>Towards Resilient Healthcare System: A Framework for Crisis Management</i>	Artikel ini menggunakan metodologi penelitian dengan	Manajemen Krisis dapat diterapkan pada berbagai macam professional kesehatan yang bertujuan untuk berbagai tingkatan, pengalaman, peran	Penelitian ini membahas tentang kerangka kerja yang sangat rinci bertujuan untuk meningkatkan ketahanan sistem perawatan kesehatan dalam menghadapi krisis yang terjadi.

			pengekatan Kualitatif dengan tinjauan literatur yang komprehensif yang dikombinasikan dengan metode heuristik	profesiona, tingkat pendidikan dan fungsi pekerjaan, Hsu et al., (2008)	Peneliti dalam penelitian ini menekankan pentingnya pengintegrasian konsep teoritis ketahanan dengan aplikasi praktis yang terintegrasi, terutama dalam menghadapi keadaan darurat kesehatan global. Dalam penelitian ini membahas tentang prinsip-prinsip utama tentang pemantauan, antisipasi, pengakuan, dan pembelajaran, hingga sistem perawatan kesehatan yang melalui berbagai tahap manajemen krisis.
5.	Said Junaidi et al., 2021	Olahraga Prestasi di Jawa Tengah dalam Perspektif Pendanaan	Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus.	Menurut Fried, DeSchrive dan Mondello (2013 : 7) keuangan olahraga tidak lepas dari masalah yang beragam, masalah keuangan yang harus dihadapi oleh semua pihak.	Dana untuk pembinaan olahraga prestasi di Provinsi Jawa Tengah belum sesuai dengan kebutuhan ideal pembinaan olahraga. Pendanaan untuk proses pembinaan masih belum sesuai dengan kebutuhan cabang olahraga. Fakta menunjukkan bahwa capaian prestasi Jawa Tengah berkorelasi dengan besaran alokasi dana pembinaan. Konsekuensi dari relatif rendahnya dana untuk olahraga prestasi Jawa Tengah membawa dampak

					terhadap kualitas pembinaan. KONI Provinsi Jawa Tengah mengalami kesulitan mengelola kebutuhan pembiayaan riil cabang olah raga karena sistem pembinaan tidak model hibah.
6.	Altaf Alawdin et al., 2024	Analisis Teori Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko dalam Manajemen Proyek	Kualitatif dengan pendekatan studi literatur (<i>Literature Review</i>)	Pengambilan keputusan harus didasarkan pada probabilitas dan pertimbangan atas kemungkinan yang tidak dapat diprediksi dan tidak pasti, pengambilan keputusan sering diterapkan dalam manajemen risiko ditengah kondisi yang tidak pasti, Gartner & O'Meara (2020)	Dalam artikel ini membahas tentang eksplorasi teori pengambilan keputusan didalam lingkungan manajemen proyek yang mengkaitkan antara keberhasilan proyek dengan kerangka kerja sistematis untuk meningkatkan efisiensi operasional yang berdasar pada teori pengambilan berbasis risiko. Selain daripada itu dalam artikel ini juga membahas tentang teknis pengambilan keputusan dengan berbasis data, dengan menggunakan matriks risiko dan menggunakan teknologi informasi yang tepat. Identifikasi, evaluasi serta dampak risiko resta pengembangan strategi mitigasi menjadi bahan pertimbangan dalam manajemen risiko.

7.	Yang et al., 2023	<i>Foundation Models for Decision Making: Problems, Methods, and Opportunities</i>	Kualitatif dengan pendekatan studi literatur (<i>Literature Review</i>)	Dalam pengambilan keputusan pasti muncul pertanyaan - pertanyaan konvensional yang menjadi inti dalam proses pengambilan keputusan seperti mencakup arean pembelajaran penguatan, mitigasi, perencanaan serta pengaturan maksimal hingga kontrol maksimal, Sutton & Barto (2018).	Dalam penelitian ini membahas tentang model dasar, paradigma dan teknik pengambilan keputusan, didalam penelitian ini juga membahas tentang alat konseptual dan latar belakang teknik untuk memahami dasar-dasar pengambilan keputusan. Dalam penelitian ini pun dijabarkan teknik-teknik pengambilan keputusan menggunakan berbagai rumus untuk menentukan keputusan yang tepat dalam proses pengambilan keputusan.
8.	Sahoo & Goswami, 2023	<i>A Comprehensive Review Multiple Criteria Decision-Making (MCDM) Methods: Advancement, Applications, and Future Directions</i>	Kualitatif dengan pendekatan studi literatur (<i>Literature Review</i>)	<i>Multi Criteria Decision - Making</i> merupakan penilaian risiko dalam suatu proyek yang berbasis data, Zahraee et al (2020).	Dalam penelitian ini menjelaskan tentang tinjauan komprehensif tentang metode <i>Multiple Criteria Decision-Making (MCDM)</i> , kemudian dalam penelitian ini juga menekankan tentang kemajuan, aplikasi dan arah masa depan tentang penggunaan metode atau teknik <i>MCDM</i> , kemudian dalam penelitian ini juga diterangkan bahwasannya pentingnya menggunakan metode <i>MCDM</i> dalam skenario pengambilan keputusan yang sangat kompleks,

					kemudian dalam penelitian ini mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan yang muncul dalam melakukan <i>MCDM</i> , dan pada intinya metode <i>MCDM</i> sangat penting untuk digunakan dalam tinjauan komprehensif dalam proses pengambilan keputusan.
9.	Fahlevi Lubis et al., 2023	Manajemen Risiko dalam Ketidakpastian Global: Strategi dan Praktik Terbaik	Dalam penelitian ini menggunakan metodologi analisis komprehensif yang membagi menjadi dua komponen utama, dengan metode penelitian Kualitatif deskriptif.	Manajemen Risiko merupakan penyelarasan dan pendekatan dengan mekanisme pemulihan untuk menstimulus kepada tiap-tiap individu dan instansi agar dapat mengambil tindakan proaktif untuk mengurangi risiko buruk.	Dalam penelitian ini membahas tentang organisasi yang harus menghadapi risiko yang melampaui batas-batas tradisional di tengah ketidakpastian global, dalam analisis komprehensifnya mengungkapkan beragam strategi, termasuk manajemen risiko terpadu, keterlibatan pemangku kepentingan, pendekatan adaptif, hingga integrasi keberlanjutan untuk menentukan strategi yang digunakan oleh organisasi untuk menavigasi jaringan ketidakpastian global yang rumit hingga menumbuhkan ketahanan dan pengambilan keputusan yang tepat.
10.	Suwandi, 2023	Manajemen Krisis Terkini: Strategi	Dalam penelitian ini	Manajemen Krisis bertujuan untuk respon cepat dalam	Dalam penelitian ini menjelaskan berbagai aspek yang krusial dalam

		Adaptif Dalam Menghadapi Bencana dan Tantangan Mendadak	menggunakan pendekatan dengan metode penelitian Kualitatif.	menghadapi suatu krisis dengan cepat, efektif dan terorganisir yang bertujuan untuk meminimalkan dampak negatif yang mungkin akan timbul, Hutagalung (2020).	manajemen krisis dalam pengelolaan organisasi di tengah bencana dan tantangan mendadak, dalam penelitian ini membahas tentang organisasi yang harus mengambil sikap di tengah bencana alam, krisis ekonomi, perubahan pasar atau kejadian tak terduga lainnya yang mengancam kelangsungan dan reputasi suatu perusahaan.
11.	Sharma et al., 2022	<i>The Changing Role of Innovation for Crisis Management in Times of Covid-19: An Integrative Literature Review</i>	Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan metode Kuantitatif dengan pendekatan studi literatif review dengan berdasar pada penelitian-penelitian yang sudah ada.	Manajemen krisis melibatkan lebih dari sekadar mengatasi masalah, meskipun ini merupakan aspek yang paling penting, untuk memahami manajemen krisis secara menyeluruh, penting untuk mendekatinya dari berbagai tingkatan, termasuk tingkat individu, organisasi, dan kelembagaan (Dubey et al., 2022).	Sharma, dkk. mengkaji tentang manajemen krisis dalam penanganan pandemi covid-19. Dalam penelitian ini mengidentifikasi tentang inovasi-inovasi baru yang muncul dari respon manajemen krisis yang dilakukan dengan cara kolaborasi antara instansi pemerintahan, instansi pendidikan, pihak swasta. Inovasi muncul karena respon dari tiap-tiap stakeholder untuk mempertahankan kestabilan ekonomi ditengah krisis yang melanda. Sebanyak 218 menjadi acuan dan data dalam penelitian ini. Penelitian ini menemukan

					hasil seperti inovasi teknologi, pembangunan berkelanjutan, perawatan kesehatan, hingga kinerja ekonomi dalam pengembangan kebijakan dan arah pengambilan keputusan dari setiap organisasi. Penelitian ini merekomendasikan evaluasi yang sistematis untuk menghadapi krisis ditengah pandemi <i>covid-19</i> .
12.	Kahardja, 2022	Strategi Komunikasi Mempertahankan Reputasi Organisasi dalam Manajemen Krisis dengan menggunakan Teori Komunikasi Krisis Situasional	Dalam penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur dengan kajian teori yang sesuai berdasarkan landasan teori	Manajemen Krisis merupakan pengelolaan krisis untuk menghindari kerusakan reputasi, Fediuk et al, (2010).	Dalam penelitian ini membahas tentang Teori Komunikasi Krisis Situasional (<i>Situasional Crisis Communication Theory/SCCT</i>) yang dikembangkan oleh W. Timothy Coombs digunakan untuk menginvestigasi dan menentukan stratefi komunikasi yang tepat dalam menghadapi krisis, <i>SCCT</i> mengkalsifikasikan respons ke dalam tiga strategi utama yakni denial, diminish, dan rebuild, kemudian dalam penelitian ini menerapkan implementasi <i>SCCT</i> dalam manajemen krisis yang bertujuan untuk melindungi reputasi organisasi dengan cara membentuk

			dan mengacu pada studi kasus		atribut krisis, mengubah persepsi public terhadap krisis dan mengurangi dampak dari krisis tersebut.
13.	Yanto, 2021	Sistem Penunjang Keputusan Dengan Menggunakan <i>AHP</i> dalam Seleksi Produk	Penelitian ini menggunakan metode penelitian Kuantitatif dengan pendekatan <i>Analytical Hierarchy Proces</i> .	Dalam proses pengambilan keputusan terdapat metode <i>AHP</i> yang pelaksanaannya diawali dengan tahap pendefinisian masalah, membuat struktur hierarki, dengan tujuan untuk menentukan kriteria-kriteria pilihan Darmanto et al, (2014).	Dalam penelitian ini membahas tentang Sistem Pendukung Keputusan (SPK) yang metodologi <i>Analytic Hierararchy Process (AHP)</i> dalam pemilihan produk yang sudah mendapat daya tarik di berbagai sektor, seperti asuransi, ritel dan <i>e-commerce</i> . Dalam penelitian ini membahas tentang <i>AHP</i> yang memfasilitas pengambilan keputusan terstruktur dengan memecahkan kriteria yang kompleks menjadi hierarki, yang memungkinkan evaluasi dan pemeringkatan alternatif secara sistematis berdasarkan preferensi pengguna.
14.	Misidawati & Sundari, 2021	Penerapan Model <i>PBL</i> dalam Matakuliah Teori Pengambilan Keputusan untuk Meningkatkan	Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif Deskriptif.	Dalam teori pengambilan keputusan terdapat metode <i>Problem Based Learning (PBL)</i> yang menyatakan <i>PBL</i> dapat mengantarkan siswa untuk menyelesaikan permasalahan	Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui cara peningkatan keterampilan berpikir kritis hingga hasil dalam proses pengambilan keputusan. Dalam penelitian ini memilih Subjek penelitian yakni mahasiswa.

		Kemampuan Berpikir Kritis Mahasiswa	Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik observasi, dokumentasi, wawancara hingga tes.	hidup melalui berbagai proses menemukan, belajar, dan berpikir secara independent Ojaleye & Awofala (2018)	Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi dan analisis secara kualitatif deskriptif. Kemudian dalam penelitian ini menunjukkan hasil belajar dalam proses pengambilan keputusan mahasiswa yang dapat mencapai hasil 69 %.
15.	Irabella & Chatamallah, 2021	Manajemen Krisis Public Relations PT. X Kota Pekanbaru pada Pengunduran Haji dan Umroh di Era Pandemi Covid-19	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus.	Manajemen Krisis memerlukan fungsi media massa seperti mendokumentasi, konferensi pers, <i>event organizer</i> , pemahaman lingkungan sosial, ecaluasi, riset, hingga dapat bertindak untuk menjaga isu jika krisis membesar, Kriyanto (2014)	Dalam penelitian ini membahas tentang tahapan Manajemen Krisis PT.X dikota Pekanbaru menghadapi keputusan untuk Pengunduran Haji dan Umrah di Era Pandemi Covid-19, Perusahaan secara efektif menerapkan rencana manajemen krisis empat tahap yang meliputi perencanaan, komunikasi, respons dan pemulihan, serta memastikan bahwa mereka mengatasi tantangan operasional dan kekhawatiran publik selama krisis.

Dari penelitian terdahulu yang dikumpulkan oleh peneliti menunjukkan bahwasannya peneliti mengambil 10 jurnal dalam negeri dan 5 jurnal internasional. Mayoritas penelitian (12 dari 15) menggunakan pendekatan kualitatif, di mana peneliti menggali data melalui wawancara, studi kasus, atau tinjauan literatur secara mendalam untuk memahami fenomena krisis dan pengambilan keputusan. Sedangkan terdapat dua studi kuantitatif dan satu studi yang mengintegrasikan keduanya (mix method), yang menunjukkan adanya kecenderungan dalam literatur terkait krisis untuk mengedepankan pendekatan kualitatif dalam konteks eksplorasi dan pemahaman mendalam tentang teori dan praktik manajemen strategis.

1.5.2 Administrasi Publik

Administrasi Publik, Teori ini menegaskan pemisahan tegas antara ranah politik yang bertugas merumuskan kebijakan dengan ranah administrasi yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan tersebut. Tujuannya adalah menjaga birokrasi tetap netral secara politik, profesional, dan efisien dalam memberikan layanan publik. (Wilson, 1887).

Frederick W. Taylor mengusulkan peningkatan produktivitas melalui studi metode kerja, pembagian tugas yang spesifik, serta standar waktu dan gerakan. Prinsip-prinsipnya mencakup seleksi ilmiah pekerja, pelatihan terstandar, dan insentif upah berdasarkan kinerja. (Taylor, 1911). Max Weber menggambarkan birokrasi ideal sebagai organisasi hierarkis dengan aturan tertulis, wewenang yang terdefinisi dengan jelas, serta relasi

impersonal. Struktur ini dirancang untuk menjamin keadilan, keandalan, dan efisiensi administrasi publik. (Weber, 1922).

Elton Mayo menyoroti peran faktor psikologis dan sosial dalam meningkatkan motivasi serta produktivitas pekerja. Melalui eksperimen di pabrik Hawthorne, ia menunjukkan bahwa perhatian manajer dan rasa kebersamaan tim dapat meningkatkan kinerja lebih signifikan daripada aspek fisik lingkungan kerja (Mayo, 1933). Herbert A. Simon memperkenalkan konsep rasionalitas terbatas, yang menyatakan bahwa pembuat keputusan tidak selalu memproses informasi secara sempurna.

Keputusan di organisasi publik dipengaruhi oleh keterbatasan kognitif, informasi, dan waktu, sehingga sering bersifat “cukup baik” daripada optimal (Simon, 1947). Philip Selznick menekankan bagaimana nilai-nilai, norma, dan tekanan lingkungan sosial membentuk struktur serta praktik organisasi publik. Organisasi tidak hanya mengejar efisiensi teknis, tetapi juga mempertahankan identitas dan legitimasi sosial di mata stakeholder. (Selznick, 1957)

Paul Lawrence dan Jay Lorsch berargumen bahwa tidak ada satu model organisasi yang paling baik untuk semua kondisi. Efektivitas bergantung pada kesesuaian antara struktur internal organisasi seperti sentralisasi atau spesialisasi dengan karakteristik lingkungan eksternal. (Lawrence & Lorsch, 1967). James Buchanan dan Gordon Tullock memandang birokrat dan politisi sebagai aktor ekonomi yang rasional, bertindak untuk memaksimalkan manfaat pribadi. Pendekatan ini

menggunakan alat analisis pasar untuk memahami insentif dan perilaku dalam pengambilan kebijakan publik. (Buchanan & Tullock, 1962)

Michael Lipsky menyoroti petugas lapangan seperti guru, polisi, dan pekerja sosial sebagai “pembuat kebijakan de facto.” Mereka memiliki otonomi tinggi dalam menerapkan kebijakan dan seringkali menyesuaikan aturan formal berdasarkan interaksi langsung dengan masyarakat. (Lipsky, 1980). Christopher Hood menganjurkan adopsi praktik sektor swasta seperti orientasi hasil, pengukuran kinerja, dan desentralisasi manajemen untuk meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan akuntabilitas di sektor publik. Model ini mendorong persaingan internal dan *outsourcing* untuk layanan pemerintah (Hood, 1991).

1.5.3 Paradigma Administrasi Publik

Dalam penelitian ini menggunakan paradigma Administrasi Publik. seperti yang dikemukakan Wilson dalam Administrasi Dichotomy, menegaskan pemisahan fungsi politik (perumusan kebijakan) dan administrasi (pelaksanaan) demi menjaga netralitas birokrasi (Wilson, 1887). Mengutamakan efisiensi dan produktivitas melalui analisis gerakan, pembagian tugas, serta standar waktu dan insentif berbasis kinerja, (Taylor, 1911). Weber menjabarkan birokrasi ideal sebagai struktur hierarkis dengan aturan tertulis, kewenangan jelas, dan relasi impersonal untuk menjamin keandalan (Weber, 1922).

Mayo menyoroti pentingnya aspek psikologis dan interaksi sosial pekerja dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas organisasi publik,

(Mayo, 1933). Memperkenalkan konsep rasionalitas terbatas (“*bounded rationality*”) dan keputusan “cukup baik” (“*satisficing*”) dalam proses pengambilan kebijakan, (Simon, 1947). Kemudian pada penelitian ini juga sejalan dengan pandangan dari (Cantika dan Rusdianto, 2023) tentang pentingnya pemanfaatan teknologi dalam pengambilan keputusan.

Penggunaan seperti *Multi Criteria Decision Making*, Analisis Ishikawa, *Fault Tree Analysis*, *Analytical Hierarchy Process*, hingga *Mutiple Streams Framework* memungkinkan organisasi untuk membuat dan menentukan keputusan secara tepat. Teknik – teknik tersebut berperan penting dalam meningkatkan kemudahan dalam proses pengambilan keputusan yang tepat berbasis data dan *critical problem*. Penelitian ini juga menyoroti peran penting dan krusial sumber daya manusia sebagai factor penentu dalam proses pengambilan keputusan. (Mintzberg et al, 1998) menerangkan bahwasnnya aspek penting dalam menghasilkan sebuah keputusan yang berkualitas memerlukan proses yang tepat.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sebuah organisasi yang menghadapi masalah ditengah krisis perlu adanya pengembangan kapasitas sumberdaya manusia melalui pembinaan dan pelatihan atlet yang dapat berhasil menciptakan sebuah lingkungan kerja yang mendukung pengambilan keputusan berbasis pengalaman.

1.5.4 Manajemen Publik

Dalam paradigma manajemen publik menurut dari para ahli yang akan penulis sebutkan, manajemen publik dikatakan akan sangat

tergantung pada latar belakang pengalaman, latar belakang pendidikan, hingga prespektif yang dianut oleh para ahli tersebut, kemudian dapat dijabarkan tentang teori manajemen publik menurut para ahli. Pengertian Manajemen Publik menurut (Nor Ghofur, 2014) menyebutkan bahwasanya manajemen publik merupakan manajemen pemerintah, yang dapat diartikan manajemen publik juga bermaksud untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan terhadap pelayanan masyarakat. Kemudian manajemen publik menurut (Shafritz & Russel, 2008: 93) menjelaskan manajemen publik adalah sebagai upaya seseorang untuk bertanggung jawab dalam menjalankan sebuah organisasi, dan pemanfaatan sumber daya (orang dan mesin) yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kemudian manajemen publik menurut (Overman dalam Keban, 2008:85) menjabarkan bahwa manajemen publik tidak termasuk dalam *scientific manajement*, meskipun sangat dipengaruhi oleh *scientific manajemen*, manajemen publik pun juga bukan *policy analysis*, bukan juga administrasi publik, kemudian manajemen publik juga merumuskan tanggung jawab antaraorientasi politik kebijakan di pihak lain. Kemudian manajemen publik menurut (Donovan & Jackson, 2013: 11-12) disebutkan bahwa manajemen publik merupakan aktivitas yang dilakukan dengan deretan keterampilan atau skill. Unsur-unsur manajemen merupakan elemen-elemen fundamental yang selalu ada dan hadir dalam proses manajemen dan yang akan digunakan oleh manajer sebagai panduan ketika

melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Akan tetapi, terdapat perbedaan. Dalam manajemen public terdapat beberapa unsur seperti, Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengkoordinasian, dan Pengendalian (*POAC*) merupakan beberapa fungsi manajemen, menurut Henry Fayol (Safroni, 2012:179).

Kemudian dapat disimpulkan, manajemen publik merupakan sebuah studi interdisipliner dari berbagai aspek umum sebuah organisasi, dan menjadi gabungan antara fungsi manajemen yakni *planning, actuating, organizing dan controlling (POAC)*, yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, informasi, physical dan politik disatu sisi lain.

1.5.5 Manajemen Strategis

Dalam penelitian kali ini penulis juga mengangkat teori manajemen strategis. Manajemen Krisis merupakan suatu pendekatan teoritis yang sistematis untuk mengidentifikasi, merespons, dan mengelola situasi yang beresiko mengancam keberlangsungan organisasi. Kemudian berikut ini beberapa teori yang dapat memperkaya pemahaman tentang konsep manajemen strategis.

Manajemen strategis merupakan bentuk efektivitas pemimpin tergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan dan karakteristik situasi organisasional, Fiedler (1964). Kemudian Maggion dan Powel menjelaskan bahwa manajemen strategis merupakan organisasi bersaing tidak hanya untuk sumber daya dan pelanggan, tetapi juga untuk

kekuasaan politik dan legitimasi institusional, untuk kecocokan sosial maupun ekonomi," DiMaggio & Powell (1983).

Strategi emergen adalah pola yang direalisasikan meski tidak diintensikan sejak awal. Ini adalah hasil keputusan dan aksi yang terakumulasi selama organisasi merespons tantangan dan peluang baru. Berbeda dengan strategi yang dirancang secara deliberatif di tingkat puncak, strategi emergen berkembang secara organik dari bawah ke atas, Mintzberg & Waters (1985). Manajemen krisis merupakan gambaran sebuah organisasi yang bisa dianggap resisten apabila mampu beradaptasi, belajar dari pengalaman, dan pulih dengan cepat setelah krisis sehingga dampak negatif minimal dan inovasi dapat tumbuh di tengah kesulitan," Vogus & Sutcliffe (2007).

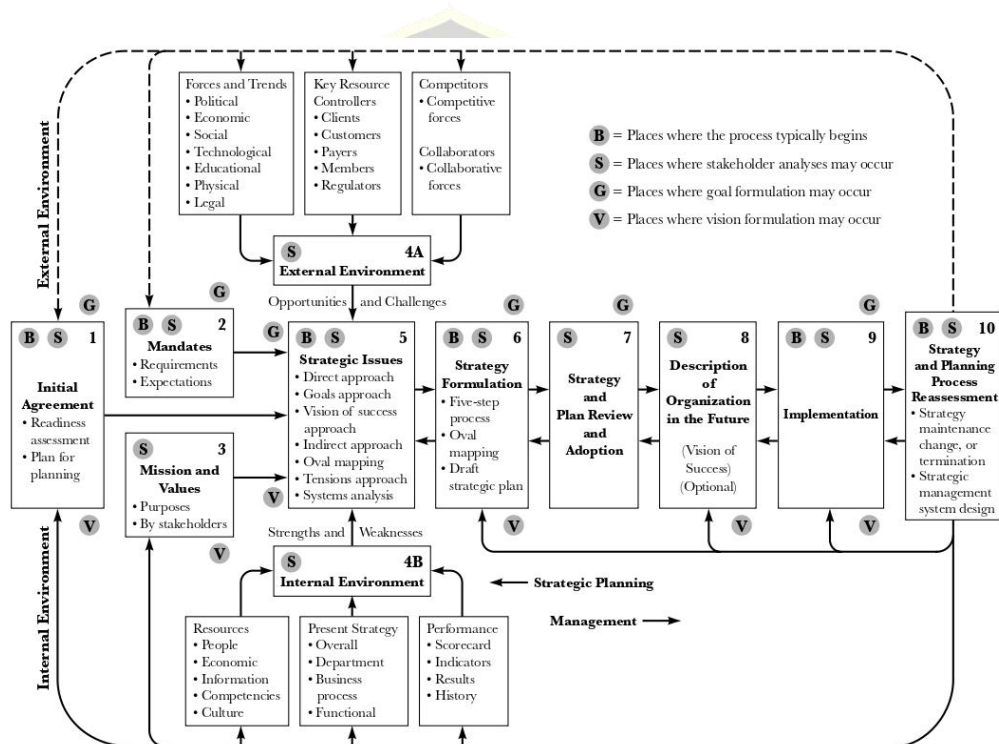
Penting bagi pemimpin, akademisi, dan praktisi manajemen untuk menelaah serta menggabungkan pendekatan multidimensi ini, sebab kondisi bisnis yang penuh disrupsi menuntut strategi yang fleksibel, inovatif, kolaboratif, sekaligus berlandaskan kekuatan internal yang sulit ditiru. Sinergi pemahaman inilah yang menjadi fondasi keunggulan kompetitif berkelanjutan dan daya tahan organisasi di masa depan.

1.5.6 Menilai Lingkungan Strategis (*Resources & Force and Trends*)

Bryson (2004:127-130) menjelaskan bahwa analisis internal membantu organisasi memahami “*resources, competencies, and distinctive capabilities*” yang menjadi dasar formulasi strategi. Lingkungan internal mencakup sumber daya, kapasitas, dan kompetensi

organisasi. Bryson menekankan bahwa organisasi harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, termasuk struktur, budaya, staf, teknologi, serta keuangan.

Menurut (Alabool, 2023)) analisis SWOT merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen strategis. Kemudian, Bryson (2004) juga menggarisbawahi bahwa proses perencanaan strategis bukan sekadar sekumpulan langkah administratif, melainkan alat untuk meningkatkan efektivitas dan responsivitas organisasi terhadap perubahan lingkungan.



Gambar 1. 3 *Strategy Change Cycle*

Sumber: *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations* (John M. Bryson, 2004:33)

Pada Gambar 1.3 *Strategy Change Cycle* oleh (Bryson, 2004:33) dalam bukunya *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational*

Achievement edisi ketiga, menjelaskan bahwa dalam perencanaan strategis terdapat strategi-strategi yang mana pengguna strategi dapat memilih akan menggunakan strategi yang mana. Dalam penelitian ini menggunakan teori Menilai Lingkungan Strategis yakni terbagi menjadi lingkungan internal dan eksternal yang didalamnya dapat memilih akan meninjau atau memilih menggunakan penilaian dalam poin tertentu.

Analisis *SWOC* ini mencakup faktor intern perusahaan. Nantinya akan menghasilkan profil perusahaan sekaligus memahami dan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi. Pendapat lain dikemukakan (Benzaghta et al., 2021) yang menyatakan bahwa pengertian swot adalah proses identifikasi berbagai faktor yang dilakukan secara sistematis agar bisa merumuskan strategi organisasi dengan tepat. Analisis dilakukan berdasarkan logika yang bisa mengoptimalkan kekuatan atau *Strengths* serta peluang atau *Opportunities*. Tapi secara beriringan, analisis ini juga harus bisa meminimalkan ancaman atau *Challenges* dan kelemahan atau *Weaknesses*. Menurut Rangkuti (2019:19), analisis *SWOC* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan yang digunakan untuk mengevaluasi (*Strenght, Weakness, Opportunities, dan Challenges*) dalam suatu proyek atau usaha.

Bryson (2004:131-136) menyebutkan bahwa organisasi harus memperhatikan “*forces, trends, and events*” yang dapat menciptakan peluang maupun ancaman bagi pencapaian tujuan. Lingkungan eksternal mencakup kekuatan, tren, peluang, dan ancaman yang berasal dari luar

organisasi. Bryson menekankan pentingnya memantau faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan ekologi. Mengantisipasi perubahan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi, serta menyesuaikan strategi agar tetap relevan.

1.5.7 Merumuskan Strategi (*Five-Steps*)

Bryson (2004) menjelaskan *strategic planning* sebagai suatu proses sistematis dan terpandu yang membantu organisasi sektor publik maupun *nonprofit* untuk memperjelas mandat, misi, nilai, serta melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal. Proses ini bertujuan mengidentifikasi isu strategis, merumuskan strategi, mengimplementasikan, dan menilai kembali strategi yang telah dilaksanakan sehingga organisasi mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta daya adaptasinya terhadap perubahan lingkungan, Bryson (2004).

Dalam penelitian ini akan menggunakan dan memilih perencanaan strategis (*Strategic Planning*) yakni *Five Step Process*, yang telah dijelaskan sebelumnya dalam gambar 1.3 *Strategic Change Cycle*. Bryson (2004:181-183) menjelaskan terdapat *Five Steps* dalam merumuskan strategi yakni *Alternative Process*, *Barriers Process*, *Major Proposals*, *Major Actions and*, *Spesific Steps*.

Bryson (2004:181-183) menjelaskan *alternative process*, menentukan masalah utama yang memengaruhi misi dan keberlangsungan organisasi. Bryson (2004:181-183) Menjelaskan mengapa isu tersebut

penting dan apa dampaknya jika tidak ditangani. Mengembangkan berbagai opsi untuk menangani isu. Bryson (2004:189-192) *Spesific Steps* merupakan menilai kelebihan dan kekurangan tiap opsi. Merumuskan langkah spesifik untuk implementasi.

(Mai et al., 2024) menegaskan bahwa perencanaan strategis dalam sektor publik tidak hanya berfungsi untuk menyusun dokumen rencana, tetapi harus diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja. Artinya, strategi yang dihasilkan perlu diterjemahkan ke dalam target, indikator, dan mekanisme evaluasi yang jelas, agar organisasi publik mampu mempertanggungjawabkan hasilnya secara akuntabel kepada masyarakat. (Yohana Sari, 2024)

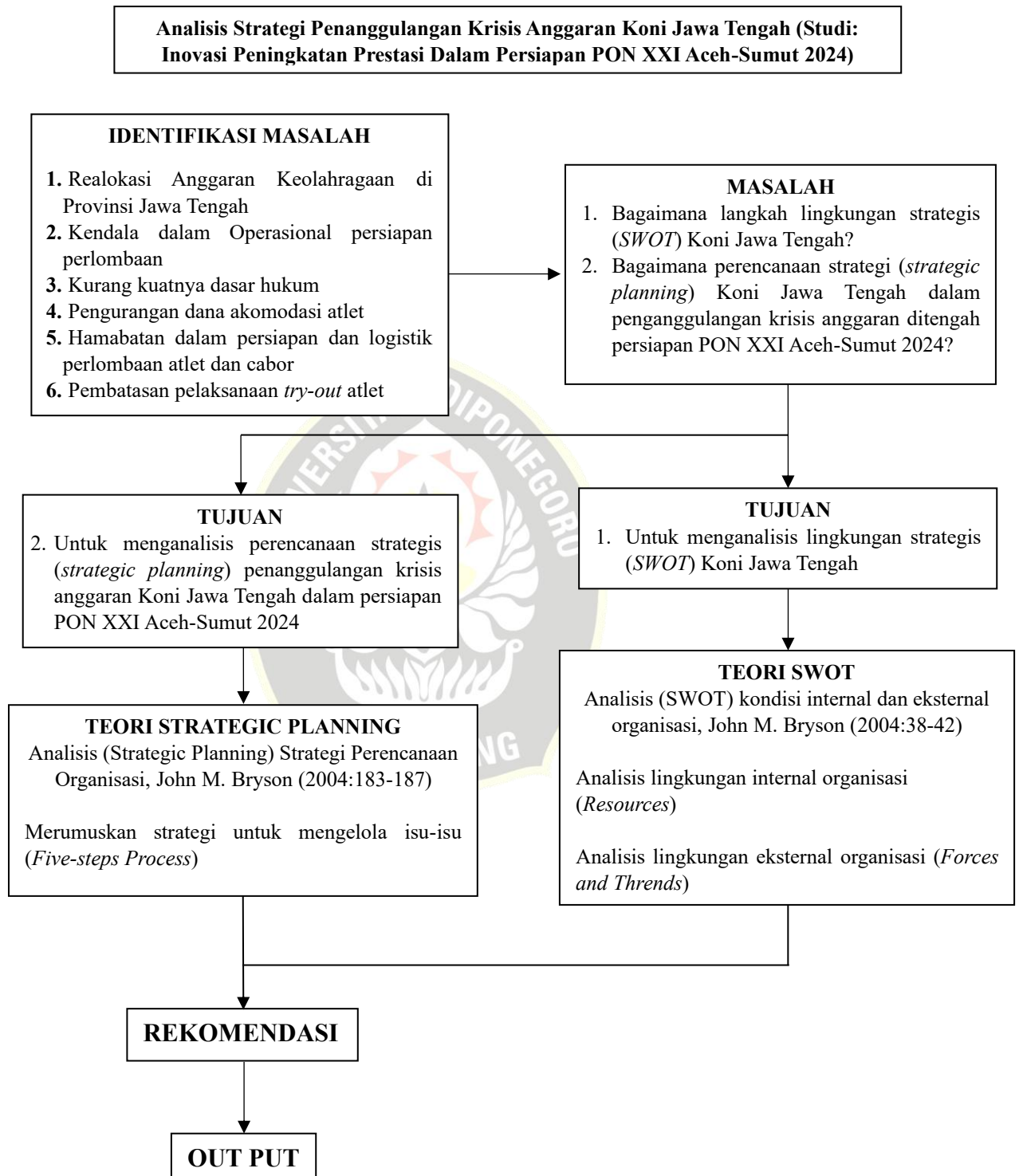
(Sasoko & Mahrudi, 2023) mengkritisi pandangan konvensional yang menyamakan perencanaan dengan strategi. Menurutnya, perencanaan strategis lebih berperan untuk menyediakan data, menganalisis tren, dan memprogram strategi, tetapi strategi sejati sering kali lahir dari pola tindakan dan pembelajaran organisasi di lapangan. Dengan demikian, *strategic planning* tidak boleh diperlakukan sebagai ritual administratif yang kaku, melainkan sebagai proses adaptif yang mendukung munculnya “*strategic thinking*”. Mintzberg, H. (1994). Porter menekankan bahwa inti dari strategi adalah memilih posisi unik yang berkelanjutan melalui serangkaian aktivitas yang saling memperkuat. Dalam konteks ini, perencanaan strategis harus mampu membantu organisasi membuat pilihan dan *trade-off* yang jelas, bukan sekadar meningkatkan efisiensi

operasional. Dengan demikian, *strategic planning* berfungsi untuk memastikan konsistensi arah dan aktivitas organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif, Porter, M.E. (1996).

Ansoff memandang *strategic planning* sebagai proses analitik dan sistematis untuk mengarahkan pertumbuhan organisasi, khususnya dalam bidang bisnis dan korporasi. Ia memperkenalkan kerangka *product-market growth strategy* (yang dikenal dengan Ansoff Matrix) untuk membantu organisasi menentukan arah pengembangan melalui penetrasi pasar, pengembangan produk, diversifikasi, atau ekspansi pasar, Ansoff, H.I. (1965). Steiner mendefinisikan perencanaan strategis sebagai bagian integral dari proses manajemen yang menyeluruh. Ia menekankan bahwa perencanaan strategis bukanlah kegiatan terpisah, melainkan sistem yang menghubungkan visi, perumusan rencana, implementasi, hingga evaluasi dalam siklus manajemen. Dengan demikian, *strategic planning* berfungsi menata proses manajerial agar organisasi lebih terarah dalam menghadapi perubahan lingkungan, Steiner, G.A. (1979).

Allison dan Kaye (2022) memandang *strategic planning* sebagai alat praktis yang sangat dibutuhkan oleh organisasi nonprofit untuk memperjelas misi, menganalisis lingkungan eksternal, mengevaluasi program, mengelola sumber daya, dan merencanakan keberlanjutan finansial.

1.5.8 Kerangka Berfikir



1.6 Operasionalisasi Konsep

Dalam sebuah penelitian, operasionalisasi konsep sangat penting dilakukan untuk dapat memetakan permasalahan dan arah penelitian akan ditujukan. Menurut Kriyantono (2014), operasionalisasi konsep harus valid dan reliabel agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara objektif. Operasionalisasi konsep adalah proses mengubah konsep abstrak menjadi variabel yang dapat diukur dalam penelitian. Kemudian Operasionalisasi juga bertujuan untuk menentukan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur konsep tersebut. Dengan mendefinisikan operasionalisasi konsep secara mendetail, maka akan mempermudah dalam proses analisis suatu masalah yang sedang diteliti, kemudian Konsep Operasional yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menilai Lingkungan Internal Organisasi (*Resources*)
2. Menilai Lingkungan Eksternal Organisasi (*Force and Trends*)
3. Merumuskan Strategi untuk Mengelola Isu-Isu (*Five-Steps*)

Penelitian ini juga memerlukan operasionalisasi konsep dengan tujuan untuk dapat memetakan berbagai masalah yang terjadi. Selain daripada itu, operasionalisasi konsep pada penelitian itu juga bertujuan untuk menjelaskan permasalahan Strategi Penanggulangan Krisis Koni Jawa Tengah dalam kasus menghadapi keterbatasan anggaran ditengah persiapan Pekan Olahraga Nasional XXI Aceh-Sumut 2024. Kemudian peneliti menyusun kerangka operasionalisasi konsep dalam bentuk table, seperti berikut:

Tabel 1. 3 Operasionalisasi Konsep

No.	Fenomena	Gejala	Sub Gejala
1.	Analisis lingkungan strategis (<i>SWOC</i>) Koni Jawa Tengah dalam persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024	- Menilai lingkungan internal organisasi Koni Jawa Tengah. (<i>Resource Change Cycle</i>)	- <i>People Resources</i> • Kemampuan Kemampuan individu dalam organisasi mencerminkan kapasitas teknis dan manajerial yang menurut Bryson harus diidentifikasi dan dikembangkan secara sistematis agar organisasi mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan strategis dan melaksanakan misi secara efektif. • Pengalaman Pengalaman anggota organisasi menjadi modal sosial dan pengetahuan praktis yang, sebagaimana ditegaskan Bryson, harus diintegrasikan ke dalam proses perencanaan strategis untuk memperkuat pembelajaran organisasi dan menghindari pengulangan kesalahan masa lalu. • Komitmen Komitmen pengurus dan pegawai merupakan energi moral yang menopang implementasi strategi, yang menurut Bryson berfungsi sebagai pengikat antara visi organisasi dengan tindakan nyata sehingga strategi tidak berhenti pada dokumen tetapi diwujudkan dalam praktik. • Nilai-nilai etis Nilai etis dan norma organisasi menjadi fondasi budaya yang, sebagaimana Bryson jelaskan, harus dijadikan pedoman dalam pengambilan keputusan strategis agar organisasi publik/nonprofit tetap menjaga legitimasi dan kepercayaan pemangku kepentingan. - <i>Economic Resources</i> • Pendapatan Menurut Bryson, pendapatan organisasi harus dipetakan sebagai sumber daya utama yang menentukan kapasitas implementasi strategi, sehingga analisis keberlanjutan pendapatan menjadi krusial untuk menjaga stabilitas program. • Anggaran Anggaran adalah instrumen kebijakan internal yang, sebagaimana Bryson tekankan, harus diselaraskan dengan prioritas strategis agar setiap rencana benar-benar memiliki dukungan finansial yang memadai. • Hibah Hibah dari pemerintah atau pihak eksternal dipandang Bryson sebagai peluang strategis yang harus diintegrasikan ke dalam perencanaan agar organisasi dapat memperluas kapasitas tanpa bergantung hanya

			pada pendapatan rutin. Investasi. Investasi organisasi, baik dalam bentuk aset maupun program, menurut Bryson harus dipandang sebagai strategi jangka panjang untuk memperkuat daya tahan dan menciptakan nilai publik berkelanjutan.
			- <i>Information Resources</i> - Basis data Bryson menekankan pentingnya basis data yang terkelola baik sebagai landasan pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based decision making). - Arsip Arsip organisasi menjadi memori institusional yang, menurut Bryson, harus dijaga agar pengalaman masa lalu dapat menjadi referensi dalam perencanaan strategis. - Laporan Laporan kinerja dan evaluasi adalah alat akuntabilitas yang, sebagaimana Bryson tekankan, harus digunakan untuk menilai efektivitas strategi dan memperbaiki kelemahan. - Pengetahuan yang dimiliki organisasi. Laporan kinerja dan evaluasi adalah alat akuntabilitas yang, sebagaimana Bryson tekankan, harus digunakan untuk menilai efektivitas strategi dan memperbaiki kelemahan.
			- <i>Competencies Resources</i> - Keunikan dan ketahanan Bryson menekankan bahwa organisasi harus mengenali keunikan kompetensinya sebagai keunggulan kompetitif yang membedakan dari pihak lain. - Sinergi antar kompetensi Sinergi antar kompetensi internal harus dibangun agar strategi tidak berjalan parsial, melainkan terintegrasi sesuai dengan misi organisasi. - Kemampuan belajar dan adaptasi Kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi, menurut Bryson, adalah faktor kunci agar strategi tetap relevan dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal.

			- Culture Resources • Norma kerja masih cenderung birokratis, sehingga memperlambat pengambilan keputusan strategis (nilai-nilai norma) • Ada (keyakinan) berlebihan pada pola lama pembinaan, sehingga resistensi terhadap inovasi cukup tinggi. • (Asumsi bersama) bahwa dana pemerintah akan selalu mencukupi membuat organisasi kurang proaktif mencari sumber pendanaan alternatif.
		Menilai Lingkungan Eksternal Organisasi Koni Jawa Tengah. (<i>Force and Trends</i>)	- <i>Political Forces and Trends</i> • Dinamika kekuasaan Menurut Bryson, dinamika kekuasaan mencerminkan interaksi antar aktor politik yang dapat memengaruhi legitimasi organisasi publik/nonprofit, sehingga strategi harus memperhitungkan siapa yang memiliki pengaruh dominan dan bagaimana distribusi kekuasaan itu berdampak pada dukungan atau hambatan terhadap misi organisasi. • Kebijakan pemerintah Kebijakan pemerintah adalah faktor eksternal yang harus dipantau karena, sebagaimana Bryson tekankan, kebijakan dapat membuka peluang pendanaan atau justru membatasi ruang gerak organisasi, sehingga strategi harus adaptif terhadap arah kebijakan publik. • Stabilitas politik Stabilitas politik menentukan kepastian lingkungan eksternal, dan Bryson menekankan bahwa organisasi harus menilai apakah kondisi politik mendukung keberlanjutan program atau justru menimbulkan risiko ketidakpastian. • Hubungan antar lembaga Hubungan antar lembaga pemerintah maupun nonpemerintah menjadi arena kolaborasi atau kompetisi, yang menurut Bryson harus dipetakan agar organisasi dapat membangun koalisi strategis dan menghindari konflik kepentingan. - <i>Economic Forces and Trends</i> • Kondisi dan stabilitas ekonomi makro hubungan antar lembaga pemerintah maupun nonpemerintah menjadi arena kolaborasi atau kompetisi, yang menurut Bryson harus dipetakan agar organisasi dapat membangun koalisi strategis dan menghindari konflik kepentingan. • Kebijakan fiskal dan anggaran pemerintah

			kebijakan fiskal menentukan alokasi sumber daya publik, dan organisasi harus menyesuaikan strategi dengan prioritas anggaran pemerintah agar tetap relevan dan memperoleh dukungan. • Efisiensi serta produktivitas organisasi Efisiensi internal menjadi indikator daya saing organisasi, dan Bryson menekankan perlunya evaluasi produktivitas agar strategi tidak hanya ambisius tetapi juga dapat dilaksanakan dengan sumber daya yang ada.
			- <i>Social Forces and Trends</i> • Demografis Perubahan demografi memengaruhi kebutuhan dan harapan masyarakat, sehingga Bryson menekankan pentingnya analisis demografi untuk memastikan strategi sesuai dengan profil populasi yang dilayani. • Nilai-nilai budaya Nilai budaya masyarakat harus diperhatikan karena, menurut Bryson, strategi yang tidak selaras dengan budaya lokal berisiko ditolak oleh publik. • Perilaku masyarakat Perilaku sosial menentukan tingkat partisipasi dan dukungan, sehingga organisasi harus memahami tren perilaku agar strategi mampu menggerakkan keterlibatan publik. • Partisipasi publik. Bryson menekankan bahwa partisipasi publik adalah sumber legitimasi utama bagi organisasi nonprofit, sehingga strategi harus dirancang untuk mendorong keterlibatan aktif masyarakat.
			- <i>Technological Forces and Trends</i> • Konektivitas Bryson menekankan bahwa partisipasi publik adalah sumber legitimasi utama bagi organisasi nonprofit, sehingga strategi harus dirancang untuk mendorong keterlibatan aktif masyarakat. • Inovasi dan adopsi digital Inovasi digital membuka peluang efisiensi, sehingga organisasi harus adaptif terhadap teknologi baru agar strategi tetap relevan. • Akses dan ketersediaan Ketersediaan teknologi di masyarakat menentukan sejauh mana strategi berbasis digital dapat diterapkan. • Dampak dan keamanan Bryson menekankan perlunya menilai risiko keamanan teknologi agar strategi tidak menimbulkan

			kerentanan baru.
			- <i>Educational Forces and Trends</i> • Tingkat akses pendidikan Akses pendidikan memengaruhi kualitas sumber daya manusia, sehingga strategi harus mempertimbangkan kesenjangan pendidikan di masyarakat. • Kualitas dan Relevansi Kualitas pendidikan menentukan kesiapan tenaga kerja, dan Bryson menekankan perlunya strategi yang mendukung relevansi pendidikan dengan kebutuhan organisasi. • Peran Teknologi Teknologi dalam pendidikan mempercepat pembelajaran, sehingga organisasi harus memanfaatkannya untuk pengembangan kapasitas. • Ketersediaan dan kualitas tenaga pendidik Tenaga pendidik yang berkualitas menjadi faktor penentu keberhasilan program, sehingga strategi harus memperhatikan dukungan terhadap pengembangan tenaga pendidik.
			- <i>Physical Forces and Trends</i> • Lingkungan fisik dan infrastruktur Kondisi infrastruktur menentukan kelancaran operasional, sehingga strategi harus realistis terhadap keterbatasan fisik. • Ketersediaan sumber daya alam Sumber daya alam menjadi faktor pendukung atau pembatas, dan Bryson menekankan perlunya strategi berkelanjutan. • Kebijakan keberlanjutan. Kebijakan lingkungan harus diintegrasikan agar strategi tidak bertentangan dengan prinsip pembangunan berkelanjutan.

			- <i>Legal Forces and Trends</i> • Regulasi Regulasi menentukan batasan hukum organisasi, sehingga strategi harus sesuai dengan kerangka hukum yang berlaku. • Tingkat kepatuhan terhadap regulasi Kepatuhan menjadi indikator legitimasi, dan Bryson menekankan pentingnya menjaga reputasi melalui kepatuhan hukum. • Perubahan dan stabilitas peraturan Perubahan regulasi dapat menimbulkan ketidakpastian, sehingga strategi harus fleksibel. • Mandat hukum dan kelembagaan Mandat hukum menentukan legitimasi formal organisasi, sehingga strategi harus berakar pada mandat tersebut.
2.	Perencanaan strategi penanggulangan krisis anggaran Koni Jawa Tengah dalam persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024	Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu. (<i>Five Steps Process</i>)	- <i>Five-step process Alternatif</i> • Kejelasan dan relevansi alternatif Menurut Bryson, setiap alternatif strategi harus dirumuskan dengan jelas dan relevan terhadap mandat serta tujuan organisasi, sehingga tidak menimbulkan kebingungan dalam implementasi. • Kreativitas dan inovasi dalam merumuskan alternatif Bryson menekankan pentingnya kreativitas karena organisasi publik/nonprofit sering menghadapi keterbatasan sumber daya, sehingga inovasi menjadi kunci untuk menemukan solusi yang efektif. • Keterlibatan dan partisipasi pemangku kepentingan Alternatif strategi harus dirumuskan dengan melibatkan stakeholders agar memperoleh legitimasi dan dukungan yang luas. • Kelayakan dan dampak potensial Bryson menekankan perlunya menilai apakah alternatif dapat dilaksanakan dengan sumber daya yang ada dan apakah dampaknya sesuai dengan tujuan organisasi. • Konsistensi dengan nilai dan tujuan organisasi • Setiap alternatif harus sejalan dengan nilai dasar organisasi agar strategi tidak kehilangan arah dan legitimasi. - <i>Five-step process Barriers</i> • Identifikasi hambatan nyata dan potensial

			Bryson menekankan perlunya mengenali hambatan baik yang sudah terlihat maupun yang mungkin muncul agar strategi tidak gagal di tengah jalan. • Analisis akar penyebab (<i>Root Causes</i>) Hambatan harus ditelusuri hingga akar masalahnya, bukan hanya gejala permukaan, agar solusi yang dirumuskan benar-benar efektif. • Penilaian tingkat dampak hambatan Organisasi harus menilai seberapa besar hambatan memengaruhi pencapaian tujuan strategis • Kemampuan menyusun strategi mitigasi Bryson menekankan bahwa strategi harus mencakup langkah mitigasi agar hambatan tidak menghalangi implementasi. • Integrasi analisis hambatan ke dalam perencanaan strategis • Hambatan yang teridentifikasi harus dimasukkan ke dalam perencanaan agar strategi lebih realistis.
			- <i>Five-step process Major Proposals</i> • Kejelasan tujuan dari setiap proposal Setiap proposal harus memiliki tujuan yang jelas agar dapat dipahami dan diukur keberhasilannya. • Keterkaitan dengan alternatif hambatan Proposal harus dirancang untuk menjawab hambatan yang telah diidentifikasi. • Kelayakan Implementasi (<i>feasibility</i>) Bryson menekankan perlunya menilai apakah proposal dapat dilaksanakan dengan sumber daya yang tersedia. • Dampak strategi terhadap tujuan organisasi Proposal harus menunjukkan kontribusi nyata terhadap pencapaian misi organisasi. • Tingkat dukungan komitmen stakeholders • Keberhasilan proposal bergantung pada dukungan stakeholders, sehingga harus dipastikan ada komitmen dari pihak terkait.
			- <i>Five step Process Major Actions</i> • Kejelasan dan spesifikasi aksi Setiap aksi harus dirumuskan secara spesifik agar dapat dilaksanakan tanpa menimbulkan interpretasi ganda.

			• Konsistensi proposan dengan tujuan strategis Aksi harus konsisten dengan tujuan strategis agar tidak menyimpang dari arah organisasi. • Penentuan prioritas dan urgensi Bryson menekankan perlunya menetapkan prioritas agar organisasi fokus pada aksi yang paling penting dan mendesak. • Kesiapan sumber daya Aksi harus mempertimbangkan kesiapan sumber daya manusia, finansial, dan teknis. • Penanggung jawab dan mekanisme akuntabilitas Setiap aksi harus memiliki penanggung jawab yang jelas agar akuntabilitas terjaga. • Pengukuran hasil (<i>performance indicators</i>) Bryson menekankan perlunya indikator kinerja agar hasil aksi dapat dievaluasi secara objektif. • Integrasi dengan sistem manajemen • Aksi harus diintegrasikan ke dalam sistem manajemen organisasi agar tidak berjalan terpisah.
			- <i>Five Step Process Spesific Steps</i> • Kejelasan langkah-langkah yang harus ditempuh Setiap langkah program dalam perencanaan Bryson menekankan harus dirinci agar implementasi berjalan sistematis. • Konsistensi dengan tujuan strategis dan major actions Bryson menekankan bahwa langkah-langkah setiap program harus mendukung aksi besar dan tujuan strategis organisasi. • Komitmen pelaksana dan alokasi tanggung jawab Bryson menekankan perlunya komitmen dari pelaksana agar langkah-langkah benar-benar dijalankan. • Realisme dan kelayakan pelaksanaan Bryson menekankan setiap langkah harus realistis sesuai dengan kapasitas organisasi. • Penjadwalan implementasi dan monitoring awal • Bryson menekankan pentingnya jadwal implementasi dan mekanisme monitoring agar langkah dapat dikontrol sejak awal.

Sumber: Diolah Penulis (2025)

1.7 Argumen Penelitian

Krisis anggaran yang dihadapi KONI Jawa Tengah dalam persiapan menuju PON XXI Aceh-Sumut 2024 menjadi isu kritis yang memiliki urgensi tinggi untuk dikaji dari perspektif administrasi publik. Permasalahan ini tidak sekadar berdimensi pada aspek keuangan organisasi, melainkan berimplikasi langsung terhadap tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), efektivitas kebijakan publik di sektor keolahragaan, hingga pengelolaan sumber daya organisasi publik secara strategik di era disrupsi dan tuntutan efisiensi yang makin kuat.

Analisis penelitian ini berbasis teori John M. Bryson (2004) mengenai penilaian lingkungan internal-eksternal serta perencanaan strategis organisasi menawarkan kerangka konseptual andal untuk memahami dinamika sekaligus merumuskan solusi krisis yang dihadapi oleh KONI sebagai entitas publik. Bryson menegaskan pentingnya organisasi publik untuk secara aktif memetakan kekuatan dan kelemahan internal, mengantisipasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, serta menerjemahkan analisis tersebut ke dalam strategi terukur dan adaptif guna mengatasi tantangan krisis.

Dalam situasi defisit anggaran negara, pemangkasan anggaran pemerintah pusat, dan birokrasi pengelolaan dana hibah yang kerap terlambat sebagaimana juga dikeluhkan oleh provinsi-provinsi lain di luar Jawa Tengah risiko penurunan kualitas pembinaan, stagnasi prestasi olahraga, dan menurunnya kepercayaan publik menjadi sangat nyata. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan peta problematika

sekaligus alternatif solusi berbasis riset mendalam, sebagai kontribusi pada penguatan tata kelola, transparansi, serta akuntabilitas lembaga publik di ranah olahraga.

Selain aspek urgensi, dari sisi relevansi administrasi publik, penelitian ini juga memegang signifikansi karena dapat menjadi *lesson learned* dan model bagi sektor publik lain menghadapi krisis serupa. Penanggulangan krisis anggaran bukan semata-mata urusan efisiensi finansial, melainkan juga terkait dengan proses perencanaan strategis organisasi, manajemen perubahan, serta upaya membangun mitigasi keberlanjutan pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi.

Studi ini akan menguak bagaimana mekanisme kerja administratif di internal KONI Jawa Tengah meliputi konfigurasi sumber daya manusia, penerapan tata kelola, komunikasi dengan pemangku kepentingan, serta upaya sinkronisasi kebijakan dengan pemerintah daerah/pusat berkontribusi pada resiliensi organisasi untuk tetap menjaga dan bahkan meningkatkan prestasi olahraga meskipun dalam keterbatasan sumber daya.

Relevansi teoritis semakin menguat karena organisasi-organisasi publik kini didorong untuk mampu mengadopsi *best practices* dalam perencanaan strategis yang berbasis inklusi stakeholder, dialog antar-pemangku kepentingan, serta inovasi dalam pembiayaan dan akuntabilitas publik. Penelitian berbasis metode kualitatif memungkinkan pengungkapan akar masalah yang lebih mendalam dan kontekstual, dibanding riset kuantitatif yang cenderung deskriptif, khususnya dalam hal memahami relasi-relasi sosial,

kebijakan, dan manajemen krisis pada organisasi sektor publik. Dengan demikian, hasil penelitian ini akan memberikan basis akademis yang kuat dan aplikatif guna perumusan kebijakan publik keolahragaan ke depan, yang adaptif baik di tingkat daerah maupun nasional dan memperkuat daya saing serta integritas kelembagaan sektor olahraga Indonesia.

1.8 Metode Penelitian

Penelitian kualitatif, data diperoleh melalui berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam, dan dilakukan secara terus-menerus sampai datanya jenuh, (Rita Fiantika et al., 2022). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian yakni Kualitatif. Kemudian dalam metode penelitian terdapat 8 aspek dan tipe penelitian. Dalam penelitian kali ini yang berjudul “Analisis Manajemen Krisis Koni Jawa Tengah (Studi Kasus: Keterbatasan Anggaran Ditengah Persiapan Pekan Olahraga Nasional XXI Aceh-Sumut 2024) peneliti menggunakan metode penelitian Kualitatif. Kemudian pada penelitian Kualitatif terdapat beberapa aspek penelitian, antara lain:

1.8.1 Tipe Penelitian

Pendekatan kualitatif deskriptif memungkinkan peneliti untuk merefleksikan realitas sosial dalam konteks keterbatasan anggaran serta strategi adaptif yang diterapkan dalam situasi krisis, Sugiyono (2016). Dalam penelitian ini menggunakan tipe penelitian kualitatif deskriptif sebagai pendekatan utama. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan secara mendalam fenomena lingkungan strategis

(*SWOC*) dan *Strategic Planning* dalam penanggulangan krisis anggaran dalam persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024 yang dihadapi KONI Jawa Tengah melalui penjelasan naratif, tanpa melakukan manipulasi variabel.

Tipe penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai persepsi, pengalaman, dan interaksi antara berbagai elemen organisasi. Dengan menjelaskan kondisi aktual secara sistematis, tipe penelitian kualitatif deskriptif ini dapat mengungkap faktor-faktor penyebab serta dampak krisis anggaran terhadap lingkungan strategis dan *strategic planning* Koni Jawa Tengah.

1.8.2 Situs Penelitian

Menurut Nasution (2003: 43), situs penelitian menunjuk pada pengertian lokasi sosial yang dicirikan oleh adanya tiga unsur yaitu pelaku, tempat dan kegiatan yang dapat diobservasi. Menurut Nasution (2003: 43), situs penelitian menunjuk pada pengertian lokasi sosial yang dicirikan oleh adanya tiga unsur yaitu pelaku, tempat dan kegiatan yang dapat diobservasi. Situs penelitian dilakukan di wilayah Provinsi Jawa Tengah yang merupakan kawasan administratif Koni Jawa Tengah beroperasi dalam penyelenggaraan kegiatan olahraga tingkat nasional. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran sentral daerah dalam mendukung kebijakan olahraga nasional dan dinamika organisasi KONI di tingkat daerah. Penelitian dilaksanakan di kantor pusat KONI Jawa Tengah yang berlokasi di Kota Semarang, kota ini dipilih karena merupakan pusat administrasi sekaligus sarana operasional utama

organisasi. Lokasi ini menyediakan akses langsung ke berbagai informasi administratif dan operasional yang relevan dengan tema penelitian terkait “Analisis Strategi Penanggulangan Krisis Anggaran Koni Jawa Tengah (Studi: Peningkatan Prestasi Dalam Persiapan Pon Xxi Aceh-Sumut 2024)”.

1.8.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah pihak yang berkaitan dengan yang diteliti (informan atau narasumber) untuk mendapatkan informasi terkait data penelitian yang merupakan sampel dari sebuah penelitian. Menurut Sugiyono (2022: 85), purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Dalam penelitian “Analisis Strategi Penanggulangan Krisis Anggaran Koni Jawa Tengah (Studi: Peningkatan Prestasi Dalam Persiapan Pon Xxi Aceh-Sumut 2024)” peneliti menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh setiap sampel penelitian ini, sebagai berikut:

1. Pengurus, pegawai, atlet Koni Jawa Tengah dan pengurus cabang olahraga,
2. Memiliki pengalaman langsung dengan pelaksanaan Pekan Olahraga Nasional XXI Aceh-Sumut 2024,
3. Memberikan informasi terkait keikutsertaan dan persiapan Koni Jawa Tengah dalam PON XXI Aceh-Sumut 2024.

Setelah melakukan teknik purposive sampling, peneliti menggunakan 7 (tujuh) informan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya untuk kemudian dilakukan wawancara secara mendalam sesuai dengan objek penelitian. Adapun informan yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah pengurus, pegawai, dan atlet yang terlibat dalam PON XXI Aceh-Sumut 2024 Kontingen Provinsi Jawa Tengah, sebagai berikut:

1. Ketua Koni Jawa Tengah;
2. Kepala Bidang Organisasi;
3. Kepala Bidang Pulahta;
4. Pegawai (Ajudan Ketua Koni Jawa Tengah);
5. Sekretaris Umum Pengurus Cabor Karate & Muaythai (Rangkap Jabatan);
6. Atlet PON Aceh-Sumut 2024 Kontingen Jawa Tengah cabang olahraga Pentaque;
7. Atlet PON Aceh-Sumut 2024 Kontingen Jawa Tengah cabang olahraga Pencak Silat.

Peneliti menambahkan informan melalui teknik snowball sampling untuk memenuhi jumlah sampel dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (2022: 85) snowball sampling adalah teknik penentuan sampel yang mula mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar. Dalam hal ini, peneliti

hanya mengungkapkan kriteria sebagai persyaratan untuk dijadikan sampel.

1.8.4 Jenis Data

Siyoto dan Sodik (2015: 68) menyatakan bahwa data kualitatif pada dasarnya merupakan sebuah data yang berbentuk kata-kata atau sebuah rangkaian kalimat dan bukan dalam bentuk angka. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kualitatif, yang terdiri atas data deskriptif yang mendalam. Data ini diperoleh melalui teknik wawancara, observasi lapangan, dan studi dokumentasi yang mengungkap pengalaman serta persepsi para stakeholder, Creswell (2015).

Perolehan data kualitatif dapat dilakukan dengan beberapa teknik pengumpulan, antara lain: diskusi terfokus, observasi yang dituangkan dalam bentuk transkrip, wawancara pada saat penelitian, serta analisis dokumen. Adapun bentuk lain dari perolehan data kualitatif, yakni melalui media perekaman video maupun pemotretan.

Data dalam penelitian Kualitatif pada penelitian dengan topik “Analisis Strategi Penanggulangan Krisis Anggaran Koni Jawa Tengah (Studi: Peningkatan Prestasi Dalam Persiapan Pon Xxi Aceh-Sumut 2024)”, antara lain berbentuk:

1. Kata dan Tindakan

Sumber utama dalam penelitian ini berbentuk kata dan tindakan yang diperoleh dari proses wawancara yang dilakukan dengan beberapa narasumber atau informan terkait topik penelitian.

2. Teks Tertulis

Data yang berupa teks tertulis didapatkan dari dokumen dokumen seperti buku, jurnal, maupun artikel ilmiah lainnya yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian.

1.8.5 Sumber Data

Sumber data penelitian terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Keduanya dipilih untuk memberikan gambaran yang holistik serta mendukung validitas temuan penelitian melalui triangulasi data, Sugiyono, (2016).

1. Sumber Data Primer

Diperoleh langsung dari informan melalui wawancara mendalam. Informan tersebut mencakup pengurus, pelatih, pengurus cabor dan atlet yang memiliki pengalaman langsung terkait kegiatan PON XXI Aceh-Sumut 2024 dan penerapan *strategic planning* di KONI Jawa Tengah.

2. Sumber Data Sekunder

Meliputi dokumen-dokumen resmi, laporan keuangan, arsip kegiatan, serta literatur akademik yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder ini berfungsi sebagai bahan referensi untuk membandingkan dan memvalidasi informasi yang diperoleh secara langsung. Penggunaan kedua jenis sumber data ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam dan menyeluruh, karena data primer memberikan wawasan

kontekstual sementara data sekunder menyediakan dasar historis dan teoritis yang diperlukan Lincoln & Guba (1985).

Data sekunder pada dasarnya adalah sebuah data yang diperoleh oleh peneliti melalui beberapa sumber seperti data dari website Komite Olahraga Nasional Indonesia Provinsi Jawa Tengah, Disporapat Provinsi Jawa Tengah, artikel jurnal, buku, serta laporan penelitian terdahulu maupun laporan yang berkaitan dengan “Analisis Strategi Penanggulangan Krisis Anggaran Koni Jawa Tengah (Studi: Peningkatan Prestasi Dalam Persiapan Pon Xxi Aceh-Sumut 2024)”.

Dengan demikian, integrasi sumber data primer dan sekunder menjadi kunci untuk memastikan bahwa temuan penelitian tidak hanya valid tetapi juga representatif terhadap dinamika krisis anggaran yang ada pada KONI Jawa Tengah.

1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

Hardani dkk (2020: 121) berpendapat bahwa teknik pengumpulandata merupakan sebuah proses yang dilaksanakan serta memiliki sifat strategis dalam sebuah penelitian. Teknik wawancara dipilih sebagai metode utama untuk mengumpulkan data secara langsung dari informan. Melalui wawancara mendalam, peneliti dapat menggali persepsi, pengalaman, dan opini para pemangku kepentingan lingkungan strategis (*swot*) dan *strategic planning* yang dijalankan oleh KONI Jawa Tengah.

1.8.6.1 Wawancara

Pelaksanaan wawancara dilakukan secara terstruktur namun fleksibel, sehingga peneliti dapat menyesuaikan pertanyaan sesuai dengan alur percakapan dan konteks situasi, hal ini memungkinkan terjadinya dialog interaktif serta mengungkap informasi yang mendalam, Denzin & Lincoln (1994). Wawancara dilakukan dengan menggunakan pertanyaan terbuka yang memungkinkan informan untuk memberikan penjelasan secara rinci mengenai permasalahan keterbatasan anggaran serta upaya adaptasi krisis. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip-prinsip penelitian kualitatif yang tekanan pada keautentikan data.

Selain itu, penggunaan alat perekaman selama wawancara mendukung keakuratan transkripsi dan memastikan bahwa setiap pernyataan informan terekam secara lengkap untuk proses analisis selanjutnya. Verifikasi data juga dapat dilakukan dengan merujuk kembali pada rekaman tersebut, Creswell (2015). Dalam wawancara ini penulis membagi menjadi beberapa subjek, diantaranya:

1. Pengurus Koni Jawa Tengah

Dalam wawancara penelitian ini, peneliti mewawancarai 3 pimpinan inti Koni Jawa Tengah, yakni 1 Ketua Umum, 1 Kepala Bidang Organisasi dan 1 Kepala Bidang Pulahta.

2. Pegawai Koni Jawa Tengah

Berikutnya dalam wawancara penelitian ini, peneliti juga mewawancarai 1 pegawai Koni Jawa Tengah, yang meliputi 1 pegawai bidang bina prestasi dan 1 pegawai dengan *jobdesk* sebagai ajudan Ketua Koni Jawa Tengah.

3. Pengurus Cabang Olahraga

Kemudian dalam wawancara penelitian ini, peneliti juga mewawancarai 1 pengurus cabang olahraga yang merangkap jabatan yakni sekretaris umum cabang olahraga Muaythai dan Karate.

4. Atlet Provinsi Jawa Tengah

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek utama yakni adalah atlet Provinsi Jawa Tengah yang mengikuti Perlombaan Pekan Olahraga Nasional XXI Aceh-Sumut 2024. Kemudian penulis mewawancarai 2 atlet, antara lain 1 atlet PON Jawa Tengah cabang Pencak Silat dan 1 atlet PON Jawa Tengah cabang Pentaque.

Dengan demikian, teknik wawancara memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperoleh data kualitatif yang autentik, yang nantinya akan dijadikan dasar untuk mengidentifikasi pola dan tema terkait krisis manajemen di tengah keterbatasan anggaran khususnya di organisasi Komite Olahraga Nasional Indonesia Provinsi Jawa Tengah.

1.8.6.2 Observasi

Melalui observasi, peneliti dapat melihat secara nyata interaksi antara elemen-elemen organisasi dan dinamika lingkungan kerja yang mempengaruhi manajemen krisis, Nawawi & Martini (1992). Teknik observasi digunakan untuk mendokumentasikan kondisi operasional KONI Jawa Tengah secara langsung di lapangan. Observasi dilakukan dengan pendekatan naturalistik, di mana peneliti mengamati kegiatan harian tanpa intervensi atau manipulasi, sehingga data yang diperoleh mencerminkan fenomena yang terjadi secara autentik dan objektif Sugiyono (2016).

Selama observasi, peneliti mencatat berbagai aspek mulai dari perilaku pengurus, mekanisme komunikasi internal, hingga respons terhadap situasi krisis yang dihadapi. Pencatatan dilakukan secara sistematis untuk memungkinkan analisis yang mendalam terhadap proses-proses manajerial, Denzin & Lincoln (1994). Teknik observasi memberikan data kontekstual yang tidak selalu terekam melalui wawancara saja, sehingga memperkaya hasil penelitian dengan perspektif langsung dari lapangan. Data observasi ini berperan penting dalam menyusun gambaran holistik mengenai sistem manajemen krisis Creswell (2012). Dengan pengamatan yang teliti dan dokumentasi lapangan, observasi membantu peneliti dalam mengidentifikasi perbedaan

antara teori yang ada dengan praktik nyata yang dijalankan, sehingga memberikan dasar yang kuat untuk analisis dan interpretasi data.

1.8.6.3 Dokumentasi

Metode Dokumentasi ini memungkinkan peneliti untuk menelusuri perkembangan kebijakan dan strategi yang telah diterapkan selama masa krisis, Arikunto (2002). Teknik dokumentasi meliputi pengumpulan dan analisis data tertulis maupun digital, seperti arsip rapat, laporan keuangan, dan catatan kebijakan internal KONI Jawa Tengah. Dokumentasi-dokumentasi yang diperoleh tidak hanya berfungsi sebagai sumber data sekunder tetapi juga sebagai bahan pembentuk untuk menguji konsistensi informasi yang dikumpulkan dari wawancara dan observasi. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip triangulasi data, Sugiyono (2016). Seluruh dokumen yang relevan diperiksa dan dianalisis secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis isi, yang memungkinkan peneliti untuk mengekstrak tema-tema kunci serta pola kebijakan yang ada. Teknik ini telah banyak diakui dalam penelitian kualitatif modern, Creswell (2015).

Penggunaan dokumentasi juga membantu dalam menyelaraskan antara sejarah dengan kondisi terkini, serta memberikan konteks yang lebih luas mengenai dinamika internal

organisasi dalam menghadapi krisis keterbatasan informasi anggaran, Lincoln & Guba (1985). Dengan demikian, teknik dokumentasi memperkuat keabsahan data penelitian dengan menyediakan bukti empiris yang mendukung interpretasi dan analisis mendalam mengenai krisis manajemen di KONI Jawa Tengah.

1.8.7 Analisis dan Interpretasi Data

Hasil analisis awal dalam analisis kualitatif sangat berpengaruh terhadap proses penelitian selanjutnya (Siyoto dan Sodik, 2015: 122). Proses analisis data dimulai dengan pengumpulan dan penyortiran informasi yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data kemudian dikategorisasikan berdasarkan tema-tema kunci yang relevan dengan manajemen krisis dan keterbatasan anggaran, Creswell (2015). Analisis data dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis tematik, yang memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antar variabel dalam konteks operasional KONI Jawa Tengah. Teknik ini mendukung pengembangan kerangka konsep yang jelas. Setelah pengkategorian, peneliti melakukan interpretasi data dengan menafsirkan makna setiap tema yang muncul. Proses ini mengacu pada teori analisis lingkungan strategis(*swot*) dan strategic planning, sehingga setiap temuan dapat dikaitkan dengan konsep-konsep teoritis yang kredibel.

Penelitian ini menggunakan metode analisis dan interpretasi data model Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman (dalam Siyoto dan Sodik, 2015: 122) berpendapat bahwa dalam analisis kualitatif terdapat beberapa proses analisis data di mana dilakukan dalam beberapa tahap, diantaranya:

1. Reduksi Data

Reduksi data memiliki banyak makna diantaranya memilih hal yang bersifat pokok, merangkum, berfokus pada hal penting, serta membuang hal yang tidak perlu. Reduksi data dapat dilaksanakan melalui abstraksi. Abstraksi sendiri adalah rangkuman inti yang berkaitan dengan pernyataan dan proses yang perlu dijaga sehingga tetap berada dalam penelitian. Maksud dari hal tersebut yakni proses reduksi dilaksanakan secara berkelanjutan oleh peneliti pada saat melaksanakan penelitian yang bertujuan untuk memperoleh berbagai catatan.

2. Penyajian Data

Miles dan Huberman dalam Siyoto dan Sodik (2015: 122) berpendapat bahwa penyajian data adalah susunan dari sebuah informasi yang memberikan kemungkinan terhadap sebuah konklusi. Langkah yang dilakukan dalam penyajian data, yakni dengan menyajikan serangkaian informasi di mana memberi kemungkinan terkait penarikan sebuah kesimpulan. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh alasan mengenai perlunya penyederhanaan

bentuk data naratif yang diperoleh pada proses penelitian kualitatif tanpa memotongi isinya.

3. Kesimpulan

Kesimpulan atau penarikan intisari hasil penelitian merupakan tahap akhir yang dilakukan dalam proses analisis data. Pada bagian ini, peneliti mendeskripsikan kesimpulan dari berbagai data yang didapatkan. Langkah yang dilakukan dalam membuat kesimpulan yakni melakukan perbandingan antara kesesuaian pernyataan yang diperoleh melalui subjek penelitian dengan sebuah makna yang ada dalam konsep dasar penelitian.

Interpretasi data dilakukan secara interaktif dan iteratif, di mana temuan awal ditinjau kembali dengan data tambahan untuk memastikan konsistensi dan keabsahan. Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti melakukan triangulasi data guna mengurangi bias dan meningkatkan efisiensi hasil penelitian, Lincoln & Guba (1985). Dengan demikian, hasil analisis dan interpretasi data memberikan gambaran utuh mengenai bagaimana KONI Jawa Tengah menyusun strategi adaptif dalam mengatasi keterbatasan anggaran, serta mengungkap dinamika internal dan eksternal yang mempengaruhi krisis manajemen secara menyeluruh.

1.8.8 Kualitas Data

Upaya pengumpulan data dilakukan secara sistematis dan teliti agar setiap informasi yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan, Lincoln & Guba (1985). Kualitas data merupakan aspek utama yang harus dijaga

dalam penelitian kualitatif untuk memastikan validitas, kredibilitas, dan keandalan hasil temuan. Penerapan teknik triangulasi data, yaitu dengan menggabungkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, berfungsi untuk meningkatkan trustworthiness dan mengurangi kemungkinan bias. Strategi ini penting dalam penelitian kualitatif. Verifikasi dan validasi data dilakukan melalui pengecekan silang antara berbagai sumber data. Proses ini mencakup audit trail yang mendokumentasikan setiap langkah pengumpulan dan analisis data sehingga dapat ditelusuri kembali guna memastikan keabsahan temuan, Denzin & Lincoln (1994). Keandalan data juga diuji melalui *peer debriefing*, yaitu dengan melibatkan rekan peneliti untuk melakukan peninjauan independen terhadap proses dan hasil pengumpulan data. Hal ini mendukung objektivitas dan membantu mengidentifikasi potensi kesalahan interpretatif.

1. Triangulasi Metode

Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara yang berbeda. Penelitian ini menghubungkan antara metode wawancara dan observasi maupun pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Maka dari itu, triangulasi dipergunakan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya.

2. Triangulasi Sumber Data

Metode ini merupakan proses memperdalam sebuah kebenaran dari suatu informasi dimana peneliti dapat memanfaatkan metode observasi dan wawancara yang terlihat atau *participant observation*, arsip dokumen, dokumen tertulis, catatan pribadi maupun resmi, serta media gambar dan foto.

Proses Triangulasi data dilakukan dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data merupakan penggalian kebenaran informasi tertentu dengan menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau juga dengan melakukan wawancara dengan lebih dari satu subjek yang dianggap memiliki sudut pandang berbeda yang selanjutnya memberikan pandangan atau *insights* yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti

Dengan demikian, upaya menjaga kualitas data secara sistematis memberikan dasar yang kuat bagi penelitian ini dalam menghasilkan temuan yang valid dan aplikatif, sehingga dapat menjadi acuan dalam pengembangan strategi manajemen krisis pada organisasi olahraga di Indonesia, terutamanya Komite Olahraga Nasional Indonesia Provinsi Jawa Tengah.