



**ANALISIS STRATEGI PENANGGULANGAN KRISIS ANGGARAN KONI
JAWA TENGAH
(STUDI: PENINGKATAN PRESTASI DALAM PERSIAPAN PON XXI
ACEH-SUMUT 2024)**

Skripsi

**Disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan Pendidikan Sarjana
Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Dosen Pembimbing:

**Dr. Drs. R. Slamet Santoso, M.Si
196707271993031005**

Ditulis Oleh :

Helmi Tsani

14020222146057

**DEPARTEMEN ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2025**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Helmi Tsani
Nomor Induk Mahasiswa : 14020222146057
Tempat/ Tanggal Lahir : Sleman, 22 Februari 2003
Jurusan/ Program Studi : S1 Administrasi Publik K. Rembang
Alamat : Jl. Raya Berbah no. 52, Noyokerten RT 03/ RW 37,
Sendangtirto, Berbah, Sleman, Daerah Istimewa
Yogyakarta (55573)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah (Skripsi/TA) yang saya tulis, berjudul:

Analisis Strategi Penanggulangan Krisis Anggaran Koni Jawa Tengah (Studi: Peningkatan Prestasi Dalam Persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024)

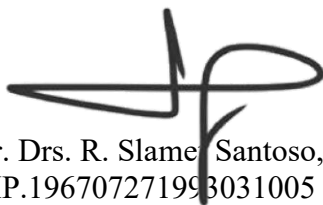
Adalah benar-benar **Hasil Karya Ilmiah Tulisan Saya Sendiri**, bukan hasil karya ilmiah orang lain dan juga tidak mengandung plagiasi dari sumber lainnya. Hal ini diperkuat dengan hasil uji kemiripan *Turnitin* yang kurang dari 20%. Apabila di kemudian hari ternyata karya ilmiah yang saya tulis ini terbukti bukan hasil karya ilmiah saya sendiri atau hasil plagiasi karya orang lain, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan hasil karya ilmiah saya dengan seluruh implikasinya, sebagai akibat dari kecurangan yang saya lakukan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dengan penuh kesadaran serta tanggung jawab.

Semarang, 12 Desember 2025

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Pembuat Pernyataan

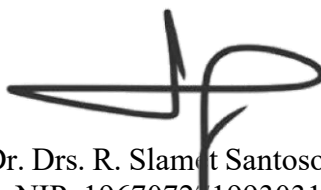


Dr. Drs. R. Slamet Santoso, M.Si
NIP.196707271993031005

Kepala Program Studi



Helmi Tsani



Dr. Drs. R. Slamet Santoso, M.Si
NIP. 196707271993031005

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Analisis Strategi Penanggulangan Krisis Anggaran Koni
Jawa Tengah (Studi: Peningkatan Prestasi Dalam Persiapan
PON XXI Aceh-Sumut 2024)

Nama Penulis : Helmi Tsani

NIM : 14020222146057

Program Studi : S1 Administrasi Publik K. Rembang

Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

**Dinyatakan sah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan
Strata 1**

Semarang, 24 Desember 2025

Dekan

Wakil Dekan I

Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol. Admin.

S.Rouli Manalu, S.Sos., MCommSt., Ph.D.

NIP. 196908221994031003

NIP.198209282005012001

Dosen Pembimbing:

1. Dr. Drs. R. Slamet Santoso, M.Si.

Dosen Penguji:

1. Prof. Dr. Dra Kismartini, M.Si.

2. Dr. Asih Widi Lestari, S.AP., M.AP.

HALAMAN MOTTO

[2:216]

“Diwajibkan atasmu berperang, padahal itu kamu benci. Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal itu baik bagimu dan boleh jadi kamu menyukai sesuatu, padahal itu buruk bagimu. Allah mengetahui, sedangkan kamu tidak mengetahui.”

[Belive In Your Self]

[6:32]

“Kehidupan dunia hanyalah permainan dan kelengahan, sedangkan negeri akhirat itu, sungguh lebih baik bagi orang-orang yang bertakwa. Tidakkah kamu mengerti?”

“Jatuh bukanlah kegagalan, yang gagal adalah ketika kita tidak mau bangkit kembali.” -Dr. H. Fahrudin Faiz, S.Ag., M.Ag.

[42:43]

"Dan janganlah kamu sekali-kali mempertikaikan sesuatu yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati, semuanya itu akan dimintai pertanggungjawabnya."

“Wong lanang kudu iso opo-opo” -RR. Sri Nurjanah (Ibu)

“Dadio wong sukses yho le, ben sesok awakmu iso nuruti opo sing ora iso ibu turuti” -RR. Sri Nurjanah (Ibu)

“Sing kuat yho le, maaf yho le awakmu kudu ngerasakke koyo ngene, dadi wong mulyo yho le” -RR. Sri Nurjanah (Ibu)

“Dadio koyo arti jenengmu yho le, anakku sing sabar lan pinter” -RR. Sri Nurjanah (Ibu)

“Anak lanang kudu iso nyonggo abote ndonya, dadio lanang tenan” -Ndaru (Ndarboygenk)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillah, alhamdulillah, puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan taufik, rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah (skripsi) ini dengan baik, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan sastra 1 Administrasi Publik. Meskipun dalam penulisan karya ilmiah ini masih sangat jauh dari karta sempurna, penulis bersyukur bisa mencapai pada titik ini, yang pada akhirnya karya ilmiah ini dapat selesai tepat pada waktunya. Dalam penulisan skripsi ini tak luput dari dukungan moral, moril, materiil dari berbagai pihak. Oleh karenanya terima kasih setulus-tulusnya dari penulis untuk pihak-pihak yang terlibat. Maka karya ilmiah ini penulis persembahkan kepada:

1. Ibu tersayang dan tercinta yang telah mendukung dalam bentuk yang sudah tak terhitung lagi, doa, usaha, nasehat, dana dan apapun telah ibu berikan kepada penulis hingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini. Terima kasih ibu atas semua kasih sayang yang telah ibu berikan.
2. Keluarga, bapak, kakak, adik-adik yang telah *support* disaat penulis mengalami kekurangan dan keterpurukan. Keluarga tetap ada disaat manusia lain tidak ada disaat semuanya berantakan.
3. Teman-teman APR 22 terutama Yermi, Khanza, Bahij, Sholeh, Alex, Khoirul Anam, Dhikka, Lazim, Faqih, Figar, Rifat, Jere, Ramzy serta kawan-kawanku semua yang telah membantu dan menemani serta *support* secara materiil maupun moril selama ini.

4. Teman-teman di Jogja terutama Dhani, Bli Septa, serta kawan-kawanku semua yang telah mendukung untuk tetap berpendidikan sejauh ini.



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penanggulangan krisis anggaran yang dihadapi Komite Olahraga Nasional Indonesia (KONI) Provinsi Jawa Tengah dalam rangka persiapan Pekan Olahraga Nasional (PON) XXI Aceh–Sumut 2024. Dengan mengintegrasikan kerangka *Strategic Plannig* dan analisis *SWOC* dari John M. Bryson (2004), penelitian ini mengeksplorasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi ketersediaan dan pemanfaatan sumber daya keuangan. Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengurus KONI, pelatih, dan atlet, serta observasi pelaksanaan inovasi pendanaan seperti diversifikasi sumber dana melalui program “Adopsi Atlet Unggulan.” Hasil analisis *SWOC* mengidentifikasi kekuatan berupa struktur SDM berpengalaman dan dukungan pemerintah provinsi, kelemahan ketergantungan pada dana APBD, peluang kemitraan riset dan program *CSR*, serta ancaman fluktuasi ekonomi dan perubahan regulasi nasional. Berdasarkan matriks *COWS*, dikembangkan empat kelompok strategi: *S-O* untuk memaksimalkan kemitraan publik-swasta, *W-O* untuk memperkuat tata kelola keuangan melalui *e-budgeting*, *S-C* untuk memitigasi risiko fiskal lewat efisiensi operasional, dan *W-C* guna memperbaiki SOP serta audit independen. Implementasi inovasi strategis ini berhasil berkontribusi pada capaian 71 emas, 74 perak, dan 115 perunggu pada PON XXI Aceh–Sumut 2024 nyaris memenuhi target. Temuan penelitian ini memperkaya literatur manajemen strategi dan analisis *SWOC* sekaligus menawarkan kerangka aplikatif bagi organisasi olahraga dalam menangani krisis anggaran secara berkelanjutan.

Kata Kunci: KONI Jawa Tengah, Manajemen Strategi, Keterbatasan Anggaran, PON XXI, Prestasi Atlet.

ABSTRACT

This study aims to analyze the budget crisis mitigation strategies faced by the Indonesian National Sports Committee (KONI) of Central Java Province in preparation for the 21st National Sports Week (PON) in Aceh–North Sumatra 2024. By integrating the Strategic Planning framework and SWOC analysis by John M. Bryson (2004), this study explores internal and external factors that influence the availability and utilization of financial resources. Qualitative data were collected through in-depth interviews with KONI administrators, coaches, and athletes, as well as observations of the implementation of funding innovations such as diversification of funding sources through the “Adoption of Superior Athlete” program. The results of the SWOC analysis identified strengths in the form of experienced human resources structure and provincial government support, weaknesses in dependence on APBD funds, opportunities for research partnerships and CSR programs, and threats from economic fluctuations and changes in national regulations. Based on the TOWS matrix, four groups of strategies were developed: S-O to maximize public-private partnerships, W-O to strengthen financial governance through e-budgeting, S-C to mitigate fiscal risks through operational efficiency, and W-C to update SOPs and independent audits. The implementation of this strategic innovation successfully contributed to the achievement of 71 gold, 74 silver, and 115 bronze medals at the 21st National Games in Aceh–North Sumatra in 2024, nearly meeting the target. The findings of this study enrich the literature on strategic management and SWOC analysis and offer an applicable framework for sports organizations to sustainably address budget crises.

Keywords: *KONI Central Java, Management Strategic, Budget Limitations, PON XXI, Athlete Achievements.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadapan Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat-Nyalah tulisan ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Penulis juga menghaturkan sholawat serta salam kepada kehadiran Rasulullah Muhammad SAW karena berkat ajarannya penulis bersemangat untuk menyelesaikan Seminar Proposal ini dengan sebaik-baiknya. Penulisan penelitian yang berjudul “Analisis Strategis Penanggulangan Krisis Anggaran Koni Jawa Tengah (Studi: Inovasi Peningkatan Prestasi Dalam Persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024)” ini dalam rangka pengembangan salah satu tri darma perguruan tinggi negeri, yakni bidang penelitian.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini tidak luput dari kekurangan-kekurangan. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang penulis miliki. Oleh karena itu, semua kritik dan saran pembaca akan penulis terima dengan senang hati demi perbaikan penulisan lebih lanjut. Tulisan ini dapat penulis selesaikan berkat adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, sudah sepantasnyalah pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak, terutama kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol. Admin., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
2. Ibu Dr. AP. Dra. Tri Yuniningsih, M.Si., selaku Kepala Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
3. Bapak Dr. Drs. R. Slamet Santoso, M.Si., selaku dosen Pembimbing sekaligus Kepala Program Studi S1 Administrasi Publik K. Rembang,

Bapak yang telah memberikan ilmu, arahan, bimbingan serta masukan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan maksimal dan memperoleh hasil yang baik.

4. Ibu Prof. Dr. Dra. Kismartini, M.Si., selaku dosen wali serta dosen penguji penulis, yang telah memberikan arahan dan masukannya selama berkuliah di S1 Administrasi Publik K. Rembang, serta mendukung dalam proses perkuliahan.
5. Ibu Dr. Asih Widi Lestari S.AP., M.AP., selaku dosen penguji penulis yang telah memberikan masukan kepada penulis selama kepenulisan karya ilmiah ini.
6. Bapak Mochammad Riski Fitrianto S.AP., M.AP., Bapak Juang Abdi Muhammad S.AP., M.AP., Ibu Endang Suprihatin admin prodi, serta jajaran civitas akademika Prodi S1 Administrasi Publik K. Rembang yang telah memberikan *support* selama ini.
7. Seluruh civitas akademika Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan, tempat, ilmu, pengalaman, pengetahuan, pendidikan karakter yang mendorong penulis untuk tetap berkembang, hingga mencapai pada titik ini.
8. BAZNAS RI yang telah memberikan beasiswa maupun program pengembangan yang sangat mendukung penulis agar tetap bisa lanjut berkuliah. Penulis mungkin tidak akan bisa sampai titik ini apabila tidak mendapat bantuan dari Beasiswa Cendekia Baznas Republik Indonesia.

9. Pimpinan dan jajaran Koni Jawa Tengah yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di lingkup Koni Jawa Tengah, terima kasih kepada Bapak Bona Ventura Sulistiana, S.H., M.H selaku Ketua Koni Jawa Tengah tahun anggaran 2021-2025 yang telah terbuka dan membantu dalam penelitian, terimakasih kepada Pak Atang, Mas Ghony, Mas Bayu, serta pihak-pihak Koni Jawa Tengah yang telah membantu menyelesaikan penulisan karya ilmiah ini.

Penulisan skripsi ini tidak hanya dalam rangka pengembangan salah satu tri darma perguruan tinggi, yaitu bidang penelitian pun juga untuk mengenalkan kepada pembaca terkait analisis lingkungan strategis (*SWOC*) dan strategi perencanaan organisasi (*Strategic Planning*) di Koni Jawa Tengah dalam menghadapi keterbatasan anggaran di tengah persiapan PON XXI 2024 Aceh-Sumut. Akhirnya, semoga penelitian yang jauh dari sempurna ini dapat bermanfaat.

Semarang, 12 Desember 2025



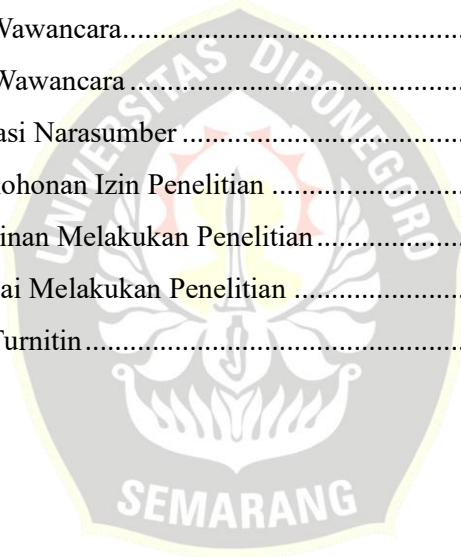
Penulis

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN MOTTO.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	20
1.3 Tujuan Penelitian	21
1.4 Manfaat Penelitian.....	21
1.5 Kerangka Teori	23
1.5.1 Penelitian Terdahulu.....	23
1.5.2 Administrasi Publik.....	34
1.5.3 Paradigma Administrasi Publik	36
1.5.4 Manajemen Publik.....	37
1.5.5 Manajemen Strategis	39
1.5.6 Menilai Lingkungan Strategis (<i>Resources & Force and Trends</i>)	40
1.5.7 Merumuskan Strategi (<i>Five-Steps</i>)	43
1.5.8 Kerangka Berfikir.....	46
1.6 Operasionalisasi Konsep.....	47
1.7 Argumen Penelitian	56
1.8 Metode Penelitian.....	58
1.8.1 Tipe Penelitian.....	58
1.8.2 Situs Penelitian.....	59
1.8.3 Subjek Penelitian.....	60

1.8.4 Jenis Data	62
1.8.5 Sumber Data.....	63
1.8.6 Teknik Pengumpulan Data.....	64
1.8.7 Analisis dan Interpretasi Data	69
1.8.8 Kualitas Data.....	71
BAB II GAMBARAN UMUM PROVINSI JAWA TENGAH	74
2.1 Gambaran Umum Provinsi Jawa Tengah	74
2.1.1 Kondisi Geografis	75
2.1.2 Kondisi Topografi.....	77
2.1.4 Gambaran Umum Fasilitas Olahraga dan Indeks Pembangunan Daerah	82
2.2 Gambaran Umum Komite Olahraga Nasional Indonesia Provinsi Jawa Tengah	84
2.2.1 Visi dan Misi Komite Olahraga Nasional Indonesia Provinsi Jawa Tengah.....	84
2.2.2 Tugas dan Fungsi Komite Olahraga Nasional Indonesia Provinsi Jawa Tengah	85
BAB III TEMUAN DAN ANALISIS PENELITIAN.....	89
3.1 Deskripsi Informan.....	89
3.2 Analisis Lingkungan Strategis (<i>SWOC</i>) Koni Jawa Tengah Dalam Persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024.....	90
3.2.1 Menilai Lingkungan Internal Organisasi Koni Jawa Tengah	91
3.2.2 Menilai Lingkungan Eksternal Organisasi Koni Jawa Tengah.....	115
3.3 Perencanaan Strategi Penanggulangan Krisis Anggaran Koni Jawa Tengah Dalam Persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024.....	137
3.3.1 <i>Alternative Process</i> (Proses Alternatif).....	138
3.3.2 <i>Barriers Step</i> (Proses Hambatan)	140
3.3.3 <i>Major Proposals</i> (Proposal Utama).....	143
3.3.4 <i>Major Actions</i> (Tindakan Utama)	145
3.3.5 <i>Specific Steps</i> (Langkah Spesifik)	147
3.4 <i>SWOC Analysis</i> (Analisis <i>Strength-Weaknesses-Opportunities Challenges</i>).....	149
3.5 <i>Strategic Planning</i> (<i>Matriks COWS</i>).....	151
3.5.1 Strategi S–O (memakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang).....	156
3.5.2 Strategi W–O (memakai peluang untuk menutup kelemahan).....	156
3.5.3 Strategi S–T (memakai kekuatan untuk meredam ancaman)	157
3.5.4 Strategi W–C (defensif: mengurangi kelemahan agar tidak kena ancaman).....	158
3.6 Penentuan Posisi Kuadran (<i>IFAS & EFAS</i>)	159

3.6.1 Perhitungan IFAS (Internal Factors Analysis Summary)	159
3.6.2 Perhitungan EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary).....	162
3.6.3 Posisi Kuadran	165
3.7. Strategi Penanggulangan Krisis Koni Jawa Tengah	167
BAB IV PENUTUP	172
4.1 KESIMPULAN	172
4.1.1 Lingkungan Strategis (SWOC) Koni Jawa Tengah Dalam Persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024	172
4.1.2 Perencanaan Strategi (<i>Strategi Planning</i>) Penanggulangan Krisis Koni Jawa Tengah Dalam Persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024.....	177
4.2 SARAN	180
DAFTAR PUSTAKA	181
Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....	185
Lampiran 2 Transkrip Wawancara	201
Lampiran 3 Dokumentasi Narasumber	228
Lampiran 4 Surat Permohonan Izin Penelitian	232
Lampiran 5 Surat Perizinan Melakukan Penelitian.....	233
Lampiran 6 Surat Selesai Melakukan Penelitian	234
Lampiran 7 Bukti Uji Turnitin.....	235



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perolehan Medali PON (2021-2024) Provinsi Jawa Tengah dengan Provinsi Pembanding	14
Tabel 1. 2 Penelitian Terdahulu.....	24
Tabel 1. 3 Operasionalisasi Konsep	48
Tabel 2. 1 Kondisi Geografis Provinsi Jawa Tengah.....	75
Tabel 2. 2 Kondisi Demografi Provinsi Jawa Tengah.....	79
Tabel 3. 1 Deskripsi Informan.....	90
Tabel 3. 2 Matriks SWOC.....	150
Tabel 3. 3 Matriks COWS.....	152
Tabel 3. 4 Perhitungan IFAS	160
Tabel 3. 5 Perhitungan Efas	163



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Berita Realokasi Anggaran Jawa Tengah	10
Gambar 1. 2 Berita Koni Jateng Kekurangan Dana 40 Miliar	12
Gambar 1. 3 Strategy Change Cycle	41
Gambar 2. 1 Peta Administrasi Provinsi Jawa Tengah.....	74
Gambar 3. 1 Fasilitas Kolam Renang Jawa Tengah.....	101
Gambar 3. 2 Kondisi Tempat Latihan Cabor Karate.....	122
Gambar 3. 3 Kondisi Ruang Pimpinan dan Ruang Rapat Koni Jawa Tengah	140
Gambar 3. 4 Kuadran SWOC.....	166

