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

Helmi Tsani¹; R. Slamet Santoso²

UniversitasDiponegoro

¹helmitsani22@students.undip.ac.id; ²rssantoso@lecturer.undip.ac.id

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 TOWS, dikembangkan empat kelompok strategi: S-O untuk memaksimalkan kemitraan publik-swasta, W-O untuk memperkuat tata kelola keuangan melalui e-budgeting, S-T untuk memitigasi risiko fiskal lewat efisiensi operasional, dan W-T guna memperbarui 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.

ANALYSIS OF CENTRAL JAVA KONI BUDGET CRISIS RESPONSE STRATEGIES (STUDY: IMPROVING ACHIEVEMENT IN PREPARATION FOR THE 21ST PON ACEH-SUMUT 2024)

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-T to mitigate fiscal risks through operational efficiency, and W-T 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.

PENDAHULUAN

Pembangunan olahraga modern menuntut tata kelola yang baik (good governance) agar anggaran dan program menghasilkan nilai prestasi yang optimal. Di Indonesia, organisasi olahraga seperti Komite Olahraga Nasional Indonesia (KONI) memegang peran vital. Namun, fenomena krisis anggaran seringkali menjadi hambatan utama dalam manajemen organisasi publik. KONI Jawa Tengah, sebagai organisasi olahraga provinsi, menghadapi tantangan serius menjelang perhelatan akbar Pekan Olahraga Nasional (PON) XXI Aceh-Sumut 2024.

Tantangan utama yang dihadapi adalah keterbatasan sumber daya ekonomi (Economic Resources). Pada tahun 2024, terjadi realokasi anggaran pemerintah daerah yang signifikan dikarenakan fokus pada pelaksanaan Pilkada serentak, yang menyebabkan kebijakan efisiensi anggaran. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa KONI Jawa Tengah mengalami kekurangan dana hingga Rp40 Miliar dari kebutuhan ideal untuk persiapan kontingen. Kondisi ini memaksa pengurus dihadapkan pada dilema antara menjaga kualitas program pelatihan (training camp, try-out, fasilitas) dan menyesuaikan diri dengan defisit fiskal.

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 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 2 Berita Koni Jateng Kekurangan Dana 40 Miliar

Sumber:gatra.com

Pengelolaan anggaran yang tidak optimal berpotensi menghambat efektivitas organisasi dan berdampak langsung pada prestasi atlet. Namun, di tengah tekanan tersebut, data menunjukkan anomali positif di mana KONI Jawa Tengah justru mampu memberangkatkan 758 atlet dan menempati peringkat ke-5 nasional dengan perolehan 71 medali emas, 74 perak, dan 115 perunggu. Hal ini mengindikasikan adanya strategi manajemen krisis dan perencanaan strategis yang efektif yang diterapkan oleh organisasi.

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. 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.

Penelitian ini menggunakan kerangka teori Perencanaan Strategis (Strategic Planning) dari John M. Bryson (2004) untuk membedah bagaimana organisasi merespons tekanan lingkungan internal dan eksternal. Analisis Strategic Change Cycle digunakan untuk menilai lingkungan strategis melalui SWOC (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Challenges) dan merumuskan langkah-langkah strategis. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis lingkungan strategis dan perencanaan strategis KONI Jawa Tengah dalam menanggulangi krisis anggaran guna tetap mencapai peningkatan prestasi pada PON XXI Aceh-Sumut 2024.

Berangkat dari konteks tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi penanggulangan krisis anggaran KONI Jawa Tengah dengan memadukan Analisis Lingkungan Strategis (SWOC) dan proses perumusan strategi (Five-Step Process) menurut Bryson. Hasil penelitian diharapkan memberikan pembelajaran kebijakan bagi organisasi olahraga daerah dalam menjaga kinerja pada situasi fiskal yang menekan.

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.

METODE

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif untuk memahami dinamika krisis anggaran serta strategi adaptif KONI Jawa Tengah dalam persiapan PON XXI Aceh–Sumut 2024. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pemaknaan mendalam atas pengalaman aktor organisasi, kebijakan internal, dan konteks eksternal tanpa manipulasi variabel.

Situs penelitian berlokasi di Kantor Pusat KONI Jawa Tengah di Kota Semarang sebagai pusat administrasi dan operasional organisasi. Subjek penelitian ditentukan melalui *purposive sampling* dan dikembangkan dengan *snowball sampling*, dengan total 7 informan (pengurus/pegawai

KONI, pengurus cabang olahraga, serta atlet) yang terlibat langsung dalam persiapan PON XXI.

Data dikumpulkan melalui observasi, studi dokumentasi, dan wawancara mendalam. Analisis data dilakukan secara induktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, dengan membandingkan temuan wawancara, dokumentasi, dan hasil observasi lapangan.

Data dikumpulkan melalui observasi, studi dokumentasi, dan wawancara mendalam. Analisis data dilakukan secara induktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, dengan membandingkan temuan wawancara, dokumentasi, dan hasil observasi lapangan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Krisis anggaran KONI Jawa Tengah muncul ketika kebutuhan pembiayaan persiapan PON meningkat, sementara kemampuan pendanaan hibah pemerintah dan dukungan eksternal tidak sebanding. Dalam temuan penelitian, dukungan dana pemerintah disebut hanya mampu disediakan sekitar Rp80 miliar sehingga masih terdapat kekurangan anggaran hingga sekitar Rp40 miliar untuk menutup kebutuhan persiapan kontingen.

Data yang dipaparkan dalam penelitian ini merupakan data utama dari penelitian yang merupakan hasil dari wawancara, dokumentasi serta observasi lapangan. Pada saat proses penelitian dan pencarian data di lapangan serta dilakukannya wawancara,

berpedoman pada beberapa poin-poin indikator dari Analisis Lingkungan Strategis (SWOC) dan Proses Perencanaan Strategis Penanggulangan Krisis (*Strategic Planning*). Tujuan dari wawancara serta observasi yakni untuk menggali data primer dan data sekunder yang diperoleh secara riil di lapangan. Dengan penggunaan proses atau tahapan perencanaan strategi dengan tahapan berupa analisis lingkungan strategis (SWOC) dan proses perencanaan strategis penanggulangan krisis (*Strategic Planning*), diharapkan mampu memberikan gambaran terkait dengan analisis isu-isu strategis yang kemudian dirumuskan untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu proses manajemen publik.

Subjek dari penelitian ini merupakan pihak yang mengetahui terkait tema penelitian, sehingga memudahkan peneliti untuk mendapatkan informasi dari fenomena yang diteliti. Informan tersebut dipilih karena berkompeten dan berperan langsung terhadap persiapan Kontingen Jawa Tengah dalam persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024. Kemudian juga informan yang dipilih juga memiliki data dan informasi yang mendukung penelitian ini serta memiliki peran dan tanggung jawab dalam organisasi Koni Jawa Tengah. Pihak-pihak yang terkait menjadi informan dalam penelitian ini berjumlah 7 orang yang dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1 Deskripsi Informan

No.	Informan	Jabatan
1.	Informan 1	Ketua Umum Koni Jawa Tengah

2.	Informan 2	Kepala Bidang Organisasi Koni Jawa Tengah
3.	Informan 3	Kepala Bidang Pemuda Koni Jawa Tengah
4.	Informan 4	Ajudan Ketua Umum Koni Jawa Tengah
5.	Informan 5	Sekretaris Umum Cabang Olahraga Muaythai & Karate
6.	Informan 6	Atlet Cabor Pencak Silat
7.	Informan 7	Atlet Cabor Pentaque

Sumber: Diolah peneliti 2025

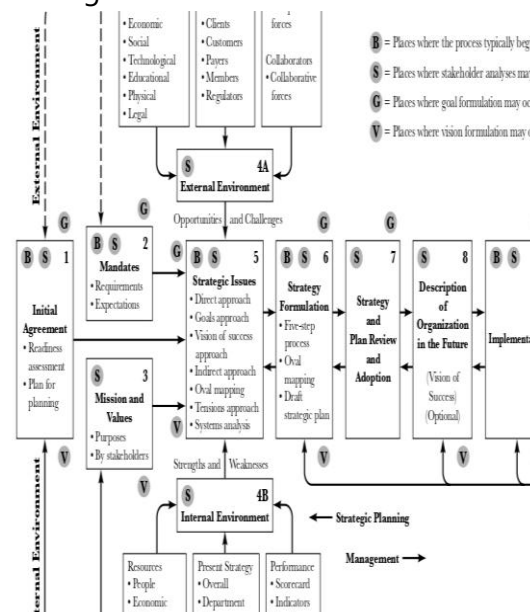
A. Analisis Lingkungan Strategis (SWOC)

Menurut John M. Bryson (2004:160) Kekuatan adalah kapabilitas, sumber daya, reputasi, atau praktik yang memberi organisasi keunggulan relatif dibanding pihak lain; hal-hal yang harus dipertahankan dan dimanfaatkan dalam strategi. Kelemahan adalah keterbatasan internal, kekurangan sumber daya, proses yang tidak efektif, atau area di mana organisasi rentan dan perlu perbaikan agar tidak menghambat pencapaian tujuan.

Peluang adalah kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan organisasi, seperti perubahan kebijakan,

teknologi baru, kemitraan potensial, atau kebutuhan masyarakat yang belum terpenuhi yang bisa membuka jalur untuk pertumbuhan atau peningkatan dampak. Bryson menggunakan istilah *challenges* (bukan hanya "threats") untuk menekankan aspek eksternal yang menghambat atau menuntut respons strategis, termasuk hambatan politik, persaingan sumber daya, perubahan regulasi, atau masalah lingkungan yang memerlukan adaptasi.

Dalam penelitian ini menggunakan teori dari John M. Bryson *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations* (John M. Bryson, 2004:33) yakni *Strategy Change Cycle* yang mana memilih strategi untuk merumuskan sebuah perencanaan strategis.



Gambar 1 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

Tabel 2 Matriks SWOC

Faktor Internal	Strenght 1) Basis data & informasi kuat 2) Persiapan lebih matang 3) Pemanfaatan ilmu medis (Akupuntur) 4) Kerja sama Tim Solid dan kualitas tenaga kerja yang baik 5) Pengalokasian dana yang tepat sasaran 6) Proses perencanaan terukur	Weaknesses 1) Kekurangan Anggaran Besar 2) Ketergantungan pada alokasi dana pemerintah daerah 3) Koordinasi yang tidak merata 4) Terhalang oleh kepastian hukum (mandatoris) 5) Pengalaman beberapa sumber daya manusia yang masih belum siap
Faktor Eksternal	Opportunities 1) Pemanfaatan teknologi informasi 2) Peningkatn SDM Pelatih dari luar daerah 3) Fasilitas infrastuktur Jawa Tengah yang meningkat 4) Dukungan dari Koni Kabupaten/Kota 5) Support dari sebagian besar cabang olahraga 6) Banyak atlet yang sudah meningkat prestasinya (kualitas atlet meningkat)	Challenges 1) Perlakuan tidak adil dari pengurus panitia PB PON Aceh-Sumut 2) Tidak ada bantuan sponsor, kapasitas fundraising lemah 3) Terdapat beberapa cabang olahraga yang ingin memanfaatkan kesempatan untuk mengambil keuntungan 4) Ketidak transparansi dan tidak efisien dari cabang olahraga

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

B. Strategic Planning (*Matriks COWS*)

Matriks *COWS* merupakan pengembangan langsung dari analisis *COWS* yang berfungsi untuk merumuskan alternatif strategi berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal organisasi. Jika *SWOC* hanya mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, maka *COWS* mengolah keempat elemen tersebut ke dalam pasangan-pasangan strategis yang operasional.

Tabel 3 Matriks COWS

Faktor		Strength (S)	Weakness (W)
--------	--	--------------	--------------

Internal	Opportunities (O)	Strategi S-O (pakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang) 1) Bangun sistem pengambilan keputusan berbasis data untuk pembinaan & distribusi program lintas cabor agar lebih presisi dan cepat (S1,S6-O1,O5). 2) Optimalkan kesiapan program (training camp/try out) yang sudah matang dengan dukungan infrastruktur Jateng untuk	Strategi W-O (pakai peluang untuk menutup kelemahan) 1) Tekan dampak kekurangan anggaran dengan digitalisasi kontrol program & biaya (monitoring, laporan, prioritas kegiatan) agar pemborosan turun (W1,W3-O1). 2) Kurangi ketergantungan pada dana provinsi dengan skema kolaborasi program bersama KONI Kab/Kota (mis. pemusatan latihan bersama, berbagi fasilitas) (W2,W1-O4,O3). 3) Atasi SDM yang belum siap dan koordinasi tak merata lewat mentoring/transfer knowledge dari pelatih luar daerah serta penguatan sistem kerja lintas cabor (W5,W3-O2,O5). 4) Minimalisir hambatan mandatoris dengan penyelarasan SOP & administrasi berbasis sistem (alur pengajuan, bukti
Faktor			

Eksterna I		memaksimalkan performa atlet (S2–03,06). 3) Integrasikan dukungan sport science/medis (akupunktur + pemulihan) ke program latihan memanfaatkan fasilitas yang makin baik (S3–03,06). 4) Perkuat kolaborasi tim solid melalui koordinasi rutin dengan KONI Kab/Kota agar pembinaan daerah–provinsi sinkron (S4–04,05).	kegiatan, dokumentasi) agar patuh aturan dan tidak mengunci program (W4–O1,O4).
---------------	--	---	--

		5) Terapkan pengalokasian dana tepat sasaran berbasis data prestasi untuk fokus pada program yang paling berdampak terhadap peningkatan kualitas atlet (S5,S1–O6,O5). 6) Standarkan perencanaan terukur menjadi "template program" yang bisa direplikasi di daerah (jadwal, indikator, evaluasi) dengan bantuan	
--	--	---	--

		teknologi (S6–O1,O4).	
	Challenges (C)	Strategi S–T (pakai kekuatan untuk meredam ancaman) 1) Siapkan mekanisme advokasi berbasis bukti (rekam data, kronologi, indikator) untuk menghadapi potensi ketidakadilan pertandingan (S1,S6–T1). 2) Buat rencana kontinjensi operasional (penyesuaian jadwal, logistik, pendampingan psikologis tim) agar performa tetap stabil meski ada	Strategi W–T (defensif: kurangi kelemahan agar tidak kena ancaman) 1) Karena anggaran terbatas dan sponsor minim, terapkan disiplin anggaran + tahapan pencairan berdasarkan laporan kinerja untuk mencegah penyimpangan/ketidakefisienan cabor (W1,W2–T2,T4). 2) Tutup celah “cabor mengambil keuntungan” dengan aturan transparansi minimum (format laporan standar, bukti penggunaan dana, evaluasi berkala) agar kontrol kuat walau koordinasi belum merata (W3–T3,T4). 3) Bentuk tim kepatuhan & administrasi (checklist regulasi) supaya hambatan mandatoris tidak menghentikan program dan

		tekanan/non-teknis (S2,S4-T1). 3) Hadapi ketiadaan sponsor dengan prioritisasi program berdampak tinggi memakai perencanaan terukur dan alokasi tepat sasaran (fokus inti: latihan, kesehatan, try out strategis) (S5,S6-T2). 4) Cegah perilaku opportunistic dan inefisiensi cabor dengan penguatan tata kelola berbasis data & kinerja (alokasi	tidak dimanfaatkan pihak lain (W4-T3,T4). 4) Tingkatkan kesiapan SDM (yang belum siap) lewat pelatihan cepat & pembagian peran sebelum kompetisi, agar respon terhadap isu lapangan (termasuk ketidakadilan) lebih rapi (W5,W3-T1).
--	--	--	---

		mengikuti capaian & kepatuhan) (S1,S5–T3,T4).	
--	--	---	--

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan pemetaan hubungan antara faktor internal dan eksternal melalui matriks COWS, menghasilkan hasil analisis sejumlah strategi yang relevan bagi peningkatan prestasi dalam kontestasi PON XXI Aceh-Sumut 2024 meskipun dalam kondisi keterbatasan anggaran. Kemudian hasil integrasi elemen *strenght*, *weaknesses*, *opportunities*, and *challenges* tersebut menghasilkan empat kelompok strategi yakni *Strenght-Opportunities (S-O)*, *Strenght-Challenges (S-C)*, *Weaknesses-Opportunities (W-O)* and *Weaknesses-Challenges (W-C)*. Yang mana keempat strategi tersebut mempresentasikan Organisasi Koni Jawa Tengah terhadap kondisi aktual di lapangan. Terutamanya dalam menghadapi keterbatasan anggaran di tengah persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024.

1. Strategi S-O (memakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang)

- 1) Decision berbasis data untuk pemetaan pembinaan, seleksi program, dan penentuan prioritas cabor (S1,S6-O1,O5).
- 2) Maksimalkan kesiapan program yang lebih matang dengan pemanfaatan fasilitas/infrastruktur Jateng yang meningkat untuk menaikkan performa atlet (S2-O3,O6).
- 3) Integrasikan sport science/medis (akupunktur & pemulihan) ke program latihan terstruktur untuk menjaga kebugaran dan konsistensi performa (S3,S6-O3,O6).
- 4) Perkuat kerja sama tim solid melalui kolaborasi teknis dengan KONI Kab/Kota agar pembinaan daerah-provinsi sinkron (S4-O4,O5).
- 5) Terapkan alokasi dana tepat sasaran berbasis indikator prestasi dan kebutuhan program inti untuk mempercepat peningkatan kualitas atlet (S5,S1-O6).
- 6) Buat template perencanaan terukur (jadwal, indikator, evaluasi) yang bisa direplikasi oleh cabor dan daerah dengan dukungan teknologi informasi (S6-O1,O4).

2. Strategi W-O (memakai peluang untuk menutup kelemahan)

- 1) Tekan dampak kekurangan anggaran lewat digitalisasi kontrol biaya & program (monitoring, laporan, dashboard capaian) (W1,W3-O1).
- 2) Kurangi ketergantungan dana provinsi dengan resource pooling bersama KONI Kab/Kota (berbagi fasilitas, pemusatan latihan bersama, logistik bersama) (W2,W1-O4,O3).
- 3) Tutup kelemahan koordinasi tidak merata dengan platform koordinasi terpadu (jadwal, surat, progres latihan, approval) berbasis TI (W3-O1,O4).
- 4) Atasi SDM belum siap melalui mentoring/transfer knowledge dari pelatih luar daerah + program peningkatan kapasitas pelatih lokal (W5-O2,O5).
- 5) Reduksi biaya program (karena anggaran terbatas) dengan memaksimalkan fasilitas Jateng sehingga try out/TC lebih banyak dilakukan di dalam daerah tanpa mengorbankan kualitas (W1-O3). Kurangi hambatan mandatoris/kepastian hukum dengan standarisasi administrasi & SOP kepatuhan (format dokumen, alur pengajuan, bukti kegiatan) yang dibantu sistem digital (W4-O1,O4).

3. Strategi S-T (memakai kekuatan untuk meredam ancaman)

- 1) Siapkan advokasi berbasis bukti (data, rekaman, kronologi,

-
- | | |
|--|--|
| <p>laporan kejadian) untuk mengantisipasi perlakuan tidak adil di PON (S1,S6-T1).</p> <p>2) Buat rencana kontinjens tim (penyesuaian jadwal, manajemen stres, pengamanan logistik) agar performa tidak turun saat tekanan/non-teknis (S2,S4-T1).</p> <p>3) Hadapi minim sponsor dengan prioritisasi program berdampak tinggi (latihan inti, kesehatan, try out strategis) berbasis perencanaan terukur (S5,S6-T2).</p> <p>4) Cegah perilaku "cabor oportunistik" dengan tata kelola kinerja: alokasi mengikuti capaian, kepatuhan program, dan data prestasi (S1,S5-T3).</p> <p>5) Tekan risiko ketidaktransparanan cabor lewat standar pelaporan & evaluasi rutin yang dikawal tim solid lintas fungsi (S4,S6-T4).</p> <p>6) Gunakan dukungan medis/sport science untuk menjaga kondisi atlet saat terjadi ketidakpastian teknis (mis. jadwal berubah, tekanan psikologis) agar daya saing stabil (S3,S2-T1).</p> | <p>bukti belanja, verifikasi, publikasi ringkas) untuk menutup celah penyimpangan (W3-C3,C4).</p> <p>3) Buat tim kepatuhan/administrasi (checklist regulasi) agar hambatan mandatoris tidak "mengunci" program dan tidak dimanfaatkan pihak tertentu (W4-C3,C4).</p> <p>4) Perkuat kompetensi SDM yang belum siap lewat pelatihan cepat pra-event + pembagian peran yang jelas agar respons saat konflik/ketidakadilan lebih solid (W5,W3-C1).</p> <p>5) Susun prioritas program inti "wajib jalan" (latihan pokok, kesehatan, pemulihan) untuk mencegah program terfragmentasi ketika dana minim dan risiko tekanan tinggi (W1-C2,C1).</p> <p>6) Bangun kanal pengaduan & penanganan insiden internal (ketidakadilan pertandingan, indikasi penyimpangan cabor) dengan alur tindak lanjut yang jelas agar isu cepat tertangani (W3,W4-C1,C4).</p> |
|--|--|
-
4. **Strategi W-C** (defensif: mengurangi kelemahan agar tidak kena ancaman)
- 1) Terapkan disiplin anggaran ketat + tahapan pencairan berbasis laporan kinerja untuk menekan dampak anggaran kecil & sponsor minim (W1,W2-C2,C4).
 - 2) Bentuk mekanisme audit sederhana & transparansi minimum pada cabor (format
- C. Penentuan Posisi Kuadran (IFAS & EFAS)**
- Menurut Kornoushenko (2018), setelah masalah strategis ditemukan sebagai hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal, langkah berikutnya adalah menilai dan menilai masing-masing faktor strategis internal dan eksternal. Setiap kekuatan dan peluang diberi nilai antara 0,0-1,0 dan diberi peringkat 1-4 dengan penjelasan
-

di bawah rata-rata sampai sangat baik. Kelemahan dan ancaman diberi nilai antara 0,0-1,0 dan diberi peringkat 4-1 dengan penjelasan di bawah rata-rata sampai sangat buruk.

1. **Perhitungan IFAS (Internal Factors Analysis Summary)**

Perhitungan IFAS digunakan untuk merangkum faktor internal baik kekuatan maupun kelemahan ke dalam bobot, rating, dan skor sehingga terlihat seberapa besar pengaruh masing-masing faktor terhadap 120 posisi strategis Koni Jawa Tengah. Penilaian dimulai dengan menentukan nilai signifikansi menggunakan skala 1-4 untuk menunjukkan tingkat kepentingan faktor. Nilai ini kemudian dikonversi menjadi bobot dengan total keseluruhan 1.00. Setelah bobot ditetapkan, setiap faktor diberi rating berdasarkan kondisi aktual di lapangan.

Adapun kategori rating terdiri dari: pada faktor kekuatan Koni Jawa Tengah Setiap kekuatan dan peluang diberi nilai antara 0,0-1,0 dan diberi peringkat 1-4 dengan penjelasan di bawah rata-rata sampai sangat baik. Kemudian menurut Kornoushenko (2018:79) dalam bukunya. *Alternative Approach to Quantitative Estimation of the SWOT Analysis Solutions*, menjelaskan poin signifikansi merupakan seberapa kuat faktor internal ataupun faktor eksternal mempengaruhi sebuah strategi. Kemudian bobot

merupakan hasil pembagian dari poin kelebihan maupun kekurangan dibagi dengan total nilai signifikansi. Kemudian untuk bobot merupakan nilai dari hasil wawancara dengan narasumber ataupun subjek terhadap penilaian faktor-faktor internal maupun eksternal.

Tabel 1 Perhitungan IFAS

No.	Faktor Internal	Signifikasi	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Kekuatan (Strenght)					
1.	Basis data & informasi kuat	3	0.08	3	0.24
2.	Persiapan lebih matang	3	0.08	4	0.32
3.	Pemanfaatan ilmu medis (Akupuntur)	4	0.11	4	0.44
4.	Kerjasama Tim Solid dan kualitas tenaga kerja yang baik	3	0.08	3	0.24
5.	Pengalokasian dana yang	4	0.11	4	0.44

	tepat sasaran				
6.	Proses perencanaan terukur	3	0.08	3	0.24
Su bto tal			0.54		1.92
Kelemahan (<i>Weakness</i>)					
1.	Kekurangan Anggaran Besar	4	0.11	2	0.22
2.	Ketergantungan pada alokasi dana pemerintah daerah	4	0.11	3	0.33
3.	Koordinasi yang tidak merata	4	0.11	1	0.11
4.	Terhalang oleh kepastian hukum (mandatoris)	4	0.11	1	0.11
5	Pengalaman beberapa sumber daya manusia yang masih belum siap	3	0.08	1	0.8
Subtotal			0.		0.8

		46		5
TOTAL IFAS	39	1.00		2.77

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Kornushenko (2018:86-102) menjelaskan bahwa untuk total dari signifikansi tidak boleh lebih dari nilai tertinggi terhadap penilaian. Kemudian untuk total dari bobot tidak boleh lebih dari angka 1/10/100, tergantung ingin menggunakan rentang nilai dari 0,1-1, atau 1-10 ataupun 1-100. Lalu untuk total skor bobot x rating tidak boleh melebihi dari angka 3.

Hasil dari perhitungan *IFAS* dalam tabel 3.4 Perhitungan *IFAS*, menunjukkan hasil dari total *IFAS* faktor signifikansi menunjukkan hasil yakni 39. Kemudian untuk total dari bobot adalah 1.00 yang mana sesuai dengan acuan perhitungan *SWOC* oleh Kornushenko (2018) dalam bukunya *Alternative Approach to Quantitative Estimation of the SWOT Analysis Solutions*. Kemudian untuk hasil dari total skor bobot x rating sudah sesuai dengan acuan menghasilkan nilai 2.77 yang mana tidak melebihi angka 3.

2. Perhitungan *EFAS* (*Eksternal Factors Analysis Summary*)

EFAS adalah singkatan dari External Factors Analysis Summary, yang merupakan analisis strategis untuk merangkum dan menganalisis faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang memengaruhi suatu organisasi atau perusahaan. Analisis ini membantu Koni Jawa Tengah dalam memahami lingkungan eksternal yang akan menjadi dasar pengambilan keputusan strategis. Faktor eksternal ditemukan variabel-variabel yang berpengaruh positif yaitu sebagai peluang, dan variabel-variabel

yang berpengaruh negatif yaitu sebagai ancaman. Untuk penelitian faktor eksternal tersebut digunakan model matriks *Exterial Factor Analysis Summary (EFAS)*, yang tersaji pada Tabel 3.4 Kelemahan dan ancaman diberi nilai antara 0,0-1,0 dan diberi peringkat 4-1 dengan penjelasan di bawah rata-rata sampai sangat buruk. Berikut Kategori Rating yakni:

- (1) sangat buruk,
- (2) cukup,
- (3) baik,
- (4) sangat baik

Kemudian menurut Kornoushenko (2018:79) dalam bukunya. *Alternative Approach to Quantitative Estimation of the SWOT Analysis Solutions*, menjelaskan poin signifikansi merupakan seberapa kuat faktor internal ataupun faktor eksternal mempengaruhi sebuah strategi. Kemudian bobot merupakan hasil pembagian dari poin kelebihan maupun kekurangan dibagi dengan total nilai signifikansi. Kemudian untuk bobot merupakan nilai dari hasil wawancara dengan narasumber ataupun subjek terhadap penilaian faktor-faktor internal maupun eksternal.

Tabel 2 Perhitungan Efas

No.	Faktor Eksternal	Signifikansi	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Peluang (Opportunities)					

1.	Pemanfaatan teknologi informasi	4	0.11	3	0.33
2.	Peningkatan SDM Pelatih dari luar daerah	4	0.11	3	0.33
3.	Fasilitas infrastruktur Jawa Tengah yang meningkat	4	0.11	3	0.33
4.	Dukungan dari Koni Kabupaten/Kota	3	0.08	3	0.24
5.	Support dari sebagian besar cabang olahraga	3	0.08	3	0.24
6.	Banyak atlet yang sudah meningkat prestasinya (kualitas	3	0.08	4	0.32

	atlet mening kat)				
Subtotal			0.5 7		1.79
Tantangan (Challenges)					
1.	Perlakuan tidak adil dari pengurus panitia PB PON Aceh-Sumut	3	0.0 8	2	0.16
2.	Tidak ada bantuan sponsor, kapasitas fundraising lemah	4	0.1 1	2	0.22
3.	Terdapat beberapa cabang olahraga yang ingin memanfaatkan kesempatan untuk mengambil keuntungan	4	0.1 1	2	0.22
4.	Ketidaktransparansi dan tidak efisien dari cabang olahraga	3	0.0 8	2	0.16
Subtotal			0.4 3		0.76
TOTAL EFAS		38	1.0 0		2.5 5

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Kornushenko (2018:86-102) menjelaskan bahwa untuk total dari signifikansi tidak boleh lebih dari nilai tertinggi terhadap penilaian. Kemudian untuk total dari bobot tidak boleh lebih dari angka 1/10/100, tergantung ingin menggunakan rentang nilai dari 0,1-1, atau 1-10 ataupun 1-100. Lalu untuk total skor bobot x rating tidak boleh melebihi dari angka 3.

Hasil dari perhitungan EFAS dalam tabel 3.5 Perhitungan EFAS, menunjukkan hasil dari total EFAS faktor signifikansi menunjukkan hasil yakni 38. Kemudian untuk total dari bobot adalah 1.00 yang mana sesuai dengan acuan perhitungan SWOC oleh Kornushenko (2018) dalam bukunya *Alternative Approach to Quantitative Estimation of the SWOT Analysis Solutions*. Kemudian untuk hasil dari total skor bobot x rating sudah sesuai dengan acuan menghasilkan nilai 2.55 yang mana tidak melebihi angka 3.

D. Penentuan Posisi Kuadran

Diagram Analisis SWOT ini digunakan untuk melihat dimana posisi organisasi saat ini berada. Penentuan titik koordinat X,Y diperoleh dari hasil nilai kekuatan/strength (S), nilai kelemahan/weakness (W), nilai peluang/opportunities (O), dan nilai tantangan/challenges (C). berdasarkan jumlah hasil pembobotan dan ratin faktor strategi internal (IFAS) dan eksternal (EFAS), sebagai berikut:

Dari hasil perhitungan IFAS, skor kekuatan mencapai (1,92), sedangkan skor kelemahan sebesar (0,85), sehingga diperoleh nilai selisih internal sebesar:

$$X = 1,92 - 0,85 = +1,07$$

$$X = 1,07 \times 100 = 107$$

Sementara itu, hasil EFAS menunjukkan bahwa skor peluang berada pada (1,79), sedangkan skor ancaman sebesar (0,76), sehingga selisih eksternal diperoleh:

$$Y = 1,79 - 0,76 = +1,03$$

$$Y = 1,03 \times 100 = 103$$

Kedua skor tersebut kemudian ditempatkan pada diagram kuadran SWOC. Nilai X dan Y yang sama-sama bernilai positif menempatkan Koni Jawa Tengah berada di Kuadran I, yaitu kuadran yang mencerminkan strategi agresif (growth-oriented strategy). Posisi ini menunjukkan bahwa kekuatan internal lebih besar dibandingkan kelemahan, dan peluang eksternal lebih besar dibandingkan ancaman. Dengan demikian, organisasi memiliki kapasitas internal yang kuat dan berada di lingkungan eksternal yang mendukung.



Maka dapat dilihat bahwasanya Posisi pada Kuadran I menghasilkan analisis bahwa Koni Jawa Tengah berada dalam kondisi yang memungkinkan untuk memanfaatkan kekuatan secara maksimal guna menangkap peluang yang tersedia. Strategi yang tepat untuk kondisi ini adalah Strategi S-O, yaitu strategi yang berorientasi pada pertumbuhan dan pengembangan, seperti modernisasi sarana, peningkatan kapasitas SDM, peningkatan kualitas atlet, penggunaan akupuntur sebagai alternatif dan menggunakan sistem manajemen cabor unggulan. Dengan berada pada kuadran strategi ini, didorong untuk mengambil langkah proaktif dalam memperbaiki kualitas pengelolaan keuangan dan manajerial organisasi secara berkelanjutan.

Hasil analisis melalui perhitungan matriks IFAS dan EFAS menunjukkan bahwa posisi strategis Koni Jawa Tengah berada pada Kuadran I dengan koordinat X= +107 dan Y= +103. Posisi tersebut mencerminkan bahwa kekuatan internal lebih dominan dibandingkan kelemahan, sementara peluang eksternal lebih besar dibandingkan ancaman yang dihadapi.

Kondisi ini menegaskan bahwa Koni Jawa Tengah berada dalam kategori strategi agresif, yaitu situasi strategis dimana organisasi memiliki kapasitas internal dan dukungan lingkungan eksternal yang kuat untuk mendorong pertumbuhan dan pengembangan sistem manajerial prestasi.

Dengan posisi pada Kuadran I, strategi yang paling tepat diterapkan adalah Strategi Strength-Opportunities (S-O). Strategi ini bertujuan untuk memaksimalkan seluruh kekuatan yang dimiliki Koni Jawa Tengah seperti pertumbuhan dan pengembangan, modernisasi sarana dan prasarana, peningkatan kapasitas SDM, peningkatan kualitas atlet, penggunaan akupuntur sebagai alternatif dopping dan menggunakan sistem manajemen cabor unggulan untuk menangkap peluang eksternal. Pendekatan agresif ini memungkinkan Koni Jawa Tengah mempercepat modernisasi pengelolaan manajerial organisasi sekaligus menunjang perbaikan teknis operasional secara menyeluruh.

Strategi S-O dianggap relevan karena selaras dengan kebutuhan Koni Jawa Tengah tata kelola yang lebih modern dan berkelanjutan. Pemanfaatan kekuatan internal menjadi aspek penting untuk mempercepat implementasi Decision berbasis data untuk pemetaan pembinaan, seleksi program, dan penentuan prioritas cabor. Maksimalkan kesiapan program yang lebih matang dengan pemanfaatan pemanfaatan fasilitas/infrastruktur Jateng yang meningkat untuk menaikkan performa atlet. Integrasikan sport science/medis

(akupuntur & pemulihan) ke program latihan terstruktur untuk menjaga kebugaran dan konsistensi performa.

E. Strategi Penanggulangan Krisis Koni Jawa Tengah

Hasil analisis melalui perhitungan matriks IFAS dan EFAS menunjukkan bahwa posisi strategis Koni Jawa Tengah berada pada Kuadran I dengan koordinat $X = +107$ dan $Y = +103$. Posisi tersebut mencerminkan bahwa kekuatan internal lebih dominan dibandingkan kelemahan, sementara peluang eksternal lebih besar dibandingkan ancaman yang dihadapi. Kondisi ini menegaskan bahwa Koni Jawa Tengah berada dalam kategori strategi agresif, yaitu situasi strategis dimana organisasi memiliki kapasitas internal dan dukungan lingkungan eksternal yang kuat untuk mendorong pertumbuhan dan pengembangan sistem manajerial prestasi.

Dengan posisi pada Kuadran I, strategi yang paling tepat diterapkan adalah Strategi Strength-Opportunities (S-O). Strategi ini bertujuan untuk memaksimalkan seluruh kekuatan yang dimiliki Koni Jawa Tengah seperti pertumbuhan dan pengembangan, modernisasi sarana dan prasarana, peningkatan kapasitas SDM, peningkatan kualitas atlet, penggunaan akupuntur sebagai alternatif dopping dan menggunakan sistem manajemen cabor unggulan untuk menangkap peluang eksternal. Pendekatan agresif ini memungkinkan Koni Jawa Tengah mempercepat modernisasi pengelolaan manajerial organisasi sekaligus

menunjang perbaikan teknis operasional secara menyeluruh.

Strategi S-O dianggap relevan karena selaras dengan kebutuhan Koni Jawa Tengah tata kelola yang lebih modern dan berkelanjutan. Pemanfaatan kekuatan internal menjadi aspek penting untuk mempercepat implementasi Decision berbasis data untuk pemetaan pembinaan, seleksi program, dan penentuan prioritas cabor. Maksimalkan kesiapan program yang lebih matang dengan pemanfaatan fasilitas/infrastruktur Jateng yang meningkat untuk menaikkan performa atlet. Integrasikan sport science/medis (akupunktur & pemulihan) ke program latihan terstruktur untuk menjaga kebugaran dan konsistensi performa.

Perkuat kerja sama tim solid melalui kolaborasi teknis dengan KONI Kab/Kota agar pembinaan daerah provinsi sinkron. Terapkan alokasi dana tepat sasaran berbasis indikator prestasi dan kebutuhan program inti untuk mempercepat peningkatan kualitas atlet. Buat template perencanaan terukur (jadwal, indikator, evaluasi) yang bisa direplikasi oleh cabor dan daerah dengan dukungan teknologi informasi. Dengan memanfaatkan peluang eksternal secara maksimal, Koni Jawa Tengah dapat meningkatkan efektivitas operasional sekaligus memperkuat dukungan kelembagaan menuju pengelolaan manajerial organisasi yang lebih efisien dan berorientasi pada keberlanjutan. Berikut merupakan penjelasan Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*):

1. Decision Making System berbasis data untuk pemetaan pembinaan, seleksi program, dan penentuan prioritas cabor.

Strategi ini menekankan pemanfaatan kekuatan basis data dan perencanaan terukur untuk membuat keputusan pembinaan yang lebih objektif, mulai dari pemetaan kebutuhan tiap cabor hingga penentuan prioritas program. Dengan dukungan teknologi informasi, data prestasi, kesiapan atlet, serta kebutuhan teknis dapat dianalisis agar kebijakan KONI lebih tepat sasaran dan konsisten.

2. Maksimalkan kesiapan program yang lebih matang dengan pemanfaatan fasilitas/infrastruktur Jateng yang meningkat untuk menaikkan performa atlet.

Strategi ini berfokus pada mengoptimalkan persiapan yang sudah matang melalui pemanfaatan fasilitas olahraga Jawa Tengah yang semakin memadai. Dengan demikian, intensitas latihan, kualitas simulasi pertandingan, serta penguatan kondisi fisik-teknik atlet dapat ditingkatkan untuk mendorong kenaikan performa dan peluang medali.

3. Integrasikan sport science/medis (akupunktur & pemulihan) ke program latihan terstruktur untuk menjaga kebugaran dan konsistensi performa.

Strategi ini mengarahkan pemanfaatan ilmu medis sebagai bagian dari sistem pembinaan yang

terstruktur, terutama untuk pemulihan, pencegahan cedera, dan stabilisasi performa atlet. Dengan dukungan fasilitas yang berkembang dan perencanaan yang rapi, layanan medis menjadi komponen rutin program, bukan sekadar penanganan saat cedera terjadi.

4. Perkuat kerja sama tim solid melalui kolaborasi teknis dengan KONI Kab/Kota agar pembinaan daerah-provinsi sinkron.

Strategi ini menekankan kekuatan kerja sama tim dan kualitas tenaga kerja untuk memperkuat sinergi pembinaan antara provinsi dan daerah. Melalui koordinasi teknis, penyelarasan agenda latihan, serta pembagian peran yang jelas, proses pembinaan menjadi lebih terintegrasi dan dukungan dari cabor maupun KONI daerah dapat dimaksimalkan.

5. Terapkan alokasi dana tepat sasaran berbasis indikator prestasi dan kebutuhan program inti untuk mempercepat peningkatan kualitas atlet.

Strategi ini menggunakan kekuatan pengalokasian dana dan ketersediaan data untuk memastikan anggaran diarahkan pada program yang paling berdampak terhadap peningkatan prestasi atlet. Indikator seperti kebutuhan prioritas, potensi medali, progres latihan, dan kesiapan kompetisi menjadi dasar agar penggunaan dana lebih efektif serta selaras dengan peningkatan kualitas atlet.

6. Buat template perencanaan terukur (jadwal, indikator, evaluasi) yang bisa direplikasi oleh cabor dan daerah dengan dukungan teknologi informasi.

Strategi ini menekankan penyusunan model perencanaan standar (jadwal, target, indikator capaian, evaluasi) yang bisa diterapkan lintas cabor dan daerah. Dengan memanfaatkan teknologi informasi dan dukungan KONI Kab/Kota, template ini membantu menyamakan ritme pembinaan, meningkatkan akuntabilitas, serta memudahkan monitoring progres program secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa krisis anggaran KONI Jawa Tengah dalam persiapan PON XXI Aceh-Sumut 2024 bersifat struktural dan dipengaruhi kombinasi keterbatasan hibah, kebijakan efisiensi anggaran, serta minimnya dukungan private sector. Walaupun demikian, organisasi mampu menjaga capaian prestasi melalui efisiensi program dan penajaman prioritas berbasis data.

Analisis SWOC menunjukkan bahwa kekuatan organisasi terutama terletak pada kompetensi SDM, budaya organisasi (HATI), serta dukungan infrastruktur dan pendidikan/pelatihan. Namun, kelemahan pada sumber daya ekonomi, pemerataan informasi (Sisakti), standarisasi layanan atlet, serta partisipasi atlet dalam perumusan program perlu segera diperbaiki agar tidak menimbulkan risiko berulang.

KONI Jawa Tengah berhasil keluar dari tekanan krisis anggaran dan mencapai

peningkatan prestasi yang signifikan pada PON XXI Aceh-Sumut 2024. Kunci keberhasilan tersebut terletak pada kemampuan organisasi dalam memetakan lingkungan strategis dan menerapkan perencanaan yang adaptif.

Secara lingkungan strategis, KONI Jawa Tengah berada pada posisi Kuadran I (Agresif), yang memungkinkannya menggunakan kekuatan internal (SDM solid, data akurat, inovasi medis) untuk menangkap peluang (infrastruktur daerah, pelatih berkualitas), guna menutupi kelemahan finansial.

Strategi penanggulangan krisis dilakukan melalui efisiensi berbasis prioritas. Anggaran yang terbatas tidak dibagi rata, melainkan dialokasikan secara proporsional kepada cabang olahraga unggulan yang berpotensi medali.

Penerapan nilai budaya organisasi "HATI" dan kepemimpinan kolektif-kolegial mampu menjaga soliditas tim di tengah keterbatasan fasilitas dan akomodasi.

Penerapan Five-Step Process memperlihatkan bahwa mekanisme kolektif-kolegial dalam penyusunan RKP dan pagu, ditambah inovasi layanan performa (sport science/medis), menjadi strategi kunci. Ke depan, penguatan tata kelola, perluasan kemitraan pembiayaan yang patuh regulasi, serta pengarusutamaan keterlibatan atlet dan cabang olahraga dalam perencanaan menjadi agenda strategis untuk menjaga keberlanjutan prestasi.

REFERENSI

Buku

John M. Bryson. (2004). *Strategic Planning For*

Public And Non Profit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Third Edition. A Wiley Imprint. San Fransisco. www.josseybass.com

Harbani, P. (2010). *Teori Administrasi Publik.* AlfaBeta. Bandung.

Kornoushenko, E.. (2018). *Alternative Approach to Quantitative Estimation of the SWOT Analysis Solutions.* <https://doi.org/10.1109/MLSD.2018.8551790>.

Rita Fiantika, F., Wasil, M., & Jumiyati, S. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Vols. 978-623-99749-1-6). PT. Global Eksekutif Teknologi. Padang, Sumatera Barat www.globaleksekutifteknologi.co.id

Yosal Iriantara, *Manajemen Strategis Public Relations*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 116.

Jurnal

Alabool, H. M. (2023). ChatGPT in Education: SWOT analysis approach. 2023 *International Conference on Information Technology: Cybersecurity Challenges for Sustainable Cities, ICIT 2023 - Proceeding*, 184–189. <https://doi.org/10.1109/ICIT58056.2023.10225801>

Altat Alawdin, D., Rahma Kamila, R., Wildan Khasanu, M., Hidayat, R. N., Respati Kusumasari Program Studi Administrasi Bisnis, I., Ilmu Sosial dan Politik, F., & Timur, J. (2024). *Analisis Teori Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko dalam Manajemen Proyek* (Vol. 2, Issue 2). <https://economics.pubmedia.id/index.php/jampk>

Amali, Z. (2022). *Jurnal Olahraga Pendidikan Indonesia (JOPI) ~ 63 Is licensed under a Creative Commons Attributions-Share Artike 4.0 International Llicense Jurnal Olahraga Pendidikan Indonesia (JOPI.* 2(1), 63–83. <http://jopi.kemenpora.go.id/index.php/jopi>

Annisa Rizky Fadilla, & Putri Ayu Wulandari.

- (2023). Literature Review Analisis Data Kualitatif: Tahap Pengumpulan Data (putriayu.2022@student.uny.ac.id, Trans.). *Mitita Jurnal Penelitian*, 1 no. 3(Metode Penelitian Kualitatif), 34–46. <https://jurnalmitita.univpasifik.ac.id/index.php/mjp/article/view/47>
- Asyfa Azkia. (2023). Implementasi Fungsi Manajemen Komite Olahraga Nasional Indonesia (Koni) Sleman Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Atlet. UNY (Universitas Negeri Yogyakarta). <http://eprints.uny.ac.id/id/eprint/77199>
- Benzaghta, M. A., Elwada, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Creswell, J. W. . (2007). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Emami, S. G., Lorenzoni, V., & Turchetti, G. (2024). Towards Resilient Healthcare Systems: A Framework for Crisis Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph21030286>
- Fahlevi Lubis, R., Rohim Suharyadi, M., Yuniarti Utami, E., & Sipayung, B. (2023). Manajemen Risiko dalam Ketidakpastian Global: Strategi dan Praktik Terbaik Article Info ABSTRAK. In *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science* (Vol. 2, Issue 03).
- Gubernur Jawa Tengah. (2015). *PERTURAN DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH NOMOR 4 TAHUN 2015 TENTANG PENYELENGGARAAN KEOLAHRAGAAN PROVINSI JAWA TENGAH*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/220287/perda-prov-jawa-tengah-no-4-tahun-2015>
- Gubernur Jawa Tengah. (2018). *PERATURAN GUBERNUR JAWA TENGAH NOMOR 4 TAHUN 2018 TENTANG PELAKSANAAN PERATURAN DAERAH NOMOR 4 TAHUN 2015 TENTANG PENYELENGGARAAN KEOLAHRAGAAN PROVINSI JAWA TENGAH*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/75397/pergub-prov-jawa-tengah-no-4-tahun-2018>
- Gunawan, A., Junaidi, S., Ilmu Keolahragaan Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Semarang, J., Kunci, K., & Jawa Tengah, K. (2019). EVALUASI PELAKSANAAN KOMITE OLAHRAGA NASIONAL INDONESIA PROVINSI JAWA TENGAH DALAM PEMBINAAN PRESTASI OLAHRAGA TAHUN 2014-2017. In 58 *JSSF* (Vol. 5, Issue 1). <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jssf>
- Hu, C.-P., & Chang, Y.-Y. (2017). He was a Fulbright scholar in South Africa in 2008 and Thailand in 2012. In *Journal of Social and Administrative Sciences* www.kspjournals.org (Vol. 4). <http://johnwcreswell.com/Thesitecontains>
- Junaidi, S., Subiyono, H. S., Raharjo, H. P., Priyono, B., Nasution, M., & Wahadi, W. (2021). Olahraga Prestasi di Jawa Tengah dalam Perspektif Pendanaan. *Media Ilmu Keolahragaan Indonesia*, 11(1), 25-30.
- Irabella, L., & Chatamallah, M. (2021). Manajemen Krisis Public Relations PT. X Kota Pekanbaru pada Pengunduran Haji dan Umrah di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Riset Public Relations*, 1(2), 130–135. <https://doi.org/10.29313/jrpr.v1i2.420>
- Kahardja, I. W. (2022). Strategi Komunikasi Mempertahankan Reputasi Organisasi dalam Manajemen Krisis dengan Menggunakan Teori Komunikasi Krisis Situasional. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(1), 530. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i1.5738>
- Kusumasari, I. R., Hidayat N, R., Ramdhani, M. Z., Novaris, A. R., & Ramahani, D. P. (2024). Optimalisasi Kinerja Perusahaan melalui Pendekatan Teori Pengambilan Keputusan. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 2(2), 11.

- <https://doi.org/10.47134/par.v2i2.3480>
- Mai, D. T. T., Da, C. Van, & Hanh, N. Van. (2024). The use of ChatGPT in teaching and learning: a systematic review through SWOT analysis approach. In *Frontiers in Education* (Vol. 9). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1328769>
- Maulana, N., Laurens, T., Faiz, H. A., & Patrianti, T. (2024). Manajemen Krisis PT. BSI Tbk Pasca Peretasan Data Nasabah. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4, 8244–8258.
- Misidawati, D. N., & Sundari, P. (2021). Penerapan Model PBL dalam Matakuliah Teori Pengambilan Keputusan untuk Meningkatkan Kemampuan Berpikir Kritis Mahasiswa. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 7(3), 922–928. <https://doi.org/10.31949/educatio.v7i3.1290>
- Nerets, R., & Līcis, R. (2024). *Power Dynamics in Sport Governance and the Potential of Scientific/Intellectual Movements (SIMs) for Maintaining the Balance of Power: Literature Review and Future Agenda*. *LASE Journal of Sport Science*, 15(1-2), 81-101. <https://journals.rsu.lv/index.php/LASE/article/view/43>
- Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
- Ramadhan, A. E. (2025). Analisis Konfigurasi Sumber Daya Organisasi Koni Provinsi Jawa Tengah Dalam Persiapan PON XXI/2024 Aceh-Sumut (Doctoral dissertation, UNS (Sebelas Maret University)). <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/122488/>
- Rizky Yosa Adhi Prabowo, & Gunawan Widjaja. (2022). Referensi Sempro 1. *Cross-border*, 5(iaisambas), 1–14. <https://journal.iaisambas.ac.id/index.php/Cross-Border/article/view/1090>
- Sahoo, S. K., & Goswami, S. S. (2023). A Comprehensive Review of Multiple Criteria Decision-Making (MCDM) Methods: Advancements, Applications, and Future Directions. *Decision Making Advances*, 1(1), 25–48. <https://doi.org/10.31181/dma1120237>
- Sari, A. A., Kirana, A. E. W., Susilowati, R. A. J., Hidayat, R., & Kusuma, I. R. (2024). Teori Pengambilan Keputusan: Implikasi Teori Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 2(2), 8. <https://doi.org/10.47134/par.v2i2.3501>
- Sharma, G. D., Kraus, S., Srivastava, M., Chopra, R., & Kallmuenzer, A. (2022). The changing role of innovation for crisis management in times of COVID-19: An integrative literature review. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100281>
- Sugiono, P. D. (2014). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif. pdf. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, 12, 42.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r & d*. Bandung: alfabeta, 288.
- Sasoko, D. M., & Mahrudi, I. (2023). *JURNAL STUDI INTERDISIPLINER PERSPEKTIF TEKNIK ANALISIS SWOT DALAM SEBUAH PERENCANAAN KEGIATAN*.
- Suwandi, S. (2023). MANAJEMEN KRISIS TERKINI: STRATEGI ADAPTIF DALAM MENGHADAPI BENCANA DAN TANTANGAN MENDADAK. *Jurnal Dharma Agung*, 31(3), 473. <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v31i3.3490>
- Yang, S., Nachum, O., Du, Y., Wei, J., Abbeel, P., & Schuurmans, D. (2023). *Foundation Models for Decision Making: Problems, Methods, and Opportunities*. <http://arxiv.org/abs/2303.04129>
- Yanto, M. (2021). SISTEM PENUNJANG KEPUTUSAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE AHP DALAM SELEKSI PRODUK. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 3(1), 167–174.

<https://doi.org/10.47233/jteksis.v3i1.161>

Yohana Sari, R. (2024). Analisis Swot Sebagai Alat Penting Dalam Proses Perencanaan Strategis Organisasi Non-Profit. *Jurnal Niara*, 17(1).