

Strategi Pengelolaan Prasarana Olahraga (PPO) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) oleh Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur

Armeyn Arbianto^{1*}, Daryono², Cathas Teguh Prakoso³

^{1,2,3}Program Studi Magister Administrasi Publik Konsentrasi Kebijakan Publik, Universitas Mulawarman, Indonesia

Corresponding Author's e-mail: armeynarbianto@gmail.com

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 03 Maret, 2026

Page: 187-196

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i3.4067>

Article History:

Received: Januari 22, 2026

Revised: Februari 20, 2026

Accepted: Maret 19, 2026

Abstract : *This study aims to analyse the management strategy of sports infrastructure (PPO) in increasing Regional Original Revenue (PAD) by the Youth and Sports Office of East Kalimantan Province, as well as identifying the supporting and inhibiting factors. This research employed a qualitative approach with data collection techniques through interviews, observations, and documentation. Data analysis was conducted using the SWOT method to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats in sports infrastructure management. The findings indicate that PAD enhancement is achieved through optimising facility utilisation, establishing partnerships with private sectors, and organising sports and non-sports events. The main strength lies in the availability of adequate infrastructure assets, while weaknesses include limited human resources and suboptimal facility maintenance. Opportunities arise from increasing public interest in sports and the potential for large-scale events, whereas threats include competition from private facilities and limited maintenance budgets. This study recommends strengthening professional management, utilising digital technology, and enhancing cross-sector collaboration to improve the sustainable contribution of sports infrastructure to PAD.*

Keywords : *Strategy, Sports Infrastructure Management, Regional Original Revenue, SWOT*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengelolaan prasarana olahraga (PPO) dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) oleh Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan metode SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengelolaan prasarana olahraga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan PAD dilakukan melalui optimalisasi pemanfaatan fasilitas, kerja sama dengan pihak swasta, serta penyelenggaraan event olahraga dan non-olahraga. Kekuatan utama berupa ketersediaan aset prasarana yang memadai, sedangkan kelemahan meliputi keterbatasan sumber daya manusia dan pemeliharaan fasilitas yang belum optimal. Peluang berasal dari meningkatnya minat masyarakat terhadap olahraga dan potensi event besar, sementara ancaman mencakup persaingan fasilitas

swasta dan keterbatasan anggaran. Penelitian merekomendasikan penguatan manajemen profesional, pemanfaatan teknologi digital, serta kolaborasi lintas sektor untuk meningkatkan kontribusi prasarana olahraga terhadap PAD secara berkelanjutan.

Kata Kunci : Strategi, Pengelolaan Prasarana Olahraga, Pendapatan Asli Daerah, *SWOT*

PENDAHULUAN

Penerapan otonomi daerah menempatkan kemandirian fiskal sebagai salah satu indikator keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Kemampuan pemerintah daerah dalam mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) menjadi semakin penting untuk mengurangi ketergantungan terhadap dana transfer pemerintah pusat sekaligus mendukung pembangunan yang berkelanjutan. Selain bersumber dari pajak dan retribusi daerah, optimalisasi pemanfaatan aset daerah merupakan alternatif strategis yang mampu meningkatkan penerimaan daerah (Varmus *et al.*, 2023); (Talay *et al.*, 2025). Salah satu aset yang memiliki nilai ekonomi sekaligus fungsi pelayanan publik adalah prasarana olahraga. Keberadaan stadion, gelanggang olahraga, lapangan serbaguna, dan fasilitas olahraga lainnya tidak hanya mendukung pembinaan olahraga, tetapi juga dapat dimanfaatkan melalui penyewaan fasilitas, penyelenggaraan berbagai kegiatan, kerja sama dengan pihak swasta, dan penyelenggaraan event yang mampu menghasilkan penerimaan daerah (Annesi *et al.*, 2023). Oleh karena itu, pengelolaan prasarana olahraga yang profesional menjadi bagian penting dalam upaya meningkatkan PAD serta memperkuat tata kelola aset pemerintah daerah.

Provinsi Kalimantan Timur merupakan salah satu daerah yang memiliki potensi besar dalam pengembangan sektor olahraga. Melalui UPTD Pengelolaan Prasarana Olahraga pada Dinas Pemuda dan Olahraga, pemerintah daerah mengelola berbagai fasilitas olahraga strategis seperti Stadion Utama Palaran dan Gelora Kadrie Oening. Data penerimaan menunjukkan bahwa pengelolaan prasarana olahraga memberikan kontribusi yang terus meningkat terhadap PAD, dengan realisasi penerimaan sebesar Rp379,46 juta pada tahun 2021, meningkat menjadi Rp1,18 miliar pada tahun 2022, Rp2,16 miliar pada tahun 2023, Rp4,67 miliar pada tahun 2024, dan Rp3,18 miliar pada tahun 2025. Capaian tersebut menunjukkan bahwa aset olahraga memiliki potensi ekonomi yang tinggi apabila dikelola secara efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik. Di sisi lain, posisi Kalimantan Timur sebagai wilayah penyangga sekaligus kawasan strategis Ibu Kota Nusantara (IKN) semakin meningkatkan kebutuhan akan pengelolaan prasarana olahraga yang modern dan berdaya saing.

Meskipun demikian, berbagai kendala masih ditemukan dalam pengelolaan prasarana olahraga. Sejumlah fasilitas mengalami kerusakan fisik, keterbatasan sarana pendukung, belum terpenuhinya standar fasilitas olahraga, serta masih terbatasnya optimalisasi pemanfaatan aset. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kualitas pelayanan, mengurangi daya tarik penyelenggaraan kegiatan, dan membatasi kontribusi prasarana olahraga terhadap peningkatan PAD. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kolaborasi dengan sektor swasta, penerapan sistem digital, dan tata kelola yang baik mampu meningkatkan pendapatan dari pengelolaan venue olahraga (Suparman & Septiadi, 2022). Penelitian lain juga menegaskan pentingnya kualitas pengelolaan prasarana olahraga dalam mendukung pelayanan publik dan pembangunan olahraga (Nainggolan *et al.*, 2022). Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada aspek teknis maupun finansial dengan pendekatan kuantitatif, sedangkan kajian yang mengeksplorasi strategi pengelolaan, dinamika organisasi, implementasi kebijakan, dan kolaborasi antarpemangku kepentingan masih relatif terbatas (Gunawan *et al.*, 2021).

Kesenjangan penelitian tersebut menunjukkan perlunya kajian yang lebih komprehensif mengenai strategi pengelolaan prasarana olahraga dalam meningkatkan PAD. Pendekatan kualitatif dipandang tepat karena mampu menggali proses pengambilan keputusan, strategi organisasi, persepsi aktor, serta faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan secara mendalam. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengelolaan prasarana olahraga oleh UPTD Pengelolaan Prasarana Olahraga Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur

dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya, serta merumuskan rekomendasi kebijakan untuk mewujudkan tata kelola aset olahraga yang efektif, profesional, dan berkelanjutan. Secara akademis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur manajemen publik dan keuangan daerah, sedangkan secara praktis hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi pemerintah daerah dalam mengoptimalkan pemanfaatan aset olahraga sebagai sumber PAD.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis strategi pengelolaan prasarana olahraga dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di UPTD Pengelolaan Prasarana Olahraga (PPO), Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan prasarana olahraga, meliputi Kepala Dinas, Kepala UPTD PPO, pejabat terkait, dan pengelola stadion. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka. Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya, analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), serta faktor eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), sehingga diperoleh strategi pengelolaan prasarana olahraga yang efektif dalam meningkatkan PAD. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan kredibilitas dan konsistensi temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Peningkatan PAD

Penelitian ini dilaksanakan dengan mengidentifikasi unsur Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman sebagai materi analisa untuk menghasilkan strategi yang tepat dalam Pengelolaan Prasarana Olahraga (PPO) dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) oleh Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur.

Peneliti menyajikan data yang diperoleh dengan menyandingkan hasil wawancara terhadap *Key Informant* dan *Informant* Utama.

Kekuatan (Strengths)

Kekuatan merupakan faktor internal yang menjadi keunggulan organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan. Faktor tersebut dapat berupa sumber daya, keterampilan, lokasi strategis, maupun keunggulan lainnya yang mampu meningkatkan daya saing organisasi. Dalam konteks pengelolaan prasarana olahraga, kekuatan internal menjadi modal penting untuk memanfaatkan peluang sekaligus menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Salah satu kekuatan UPTD Pengelolaan Prasarana Olahraga (PPO) Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur adalah ketersediaan sarana dan prasarana olahraga yang relatif lengkap, seperti stadion, gedung olahraga, dan berbagai lapangan olahraga. Fasilitas tersebut dimanfaatkan untuk berbagai kegiatan olahraga maupun kegiatan masyarakat melalui penyewaan stadion, gedung olahraga, dan lapangan kepada klub olahraga, sekolah, komunitas, serta penyelenggara kegiatan lainnya sehingga berpotensi memberikan kontribusi terhadap peningkatan PAD. Optimalisasi pemanfaatan fasilitas olahraga dilakukan melalui berbagai strategi yang diarahkan untuk meningkatkan intensitas penggunaan aset daerah. Pengelolaan prasarana olahraga tidak hanya difokuskan pada penyelenggaraan kegiatan olahraga, tetapi juga pada pemanfaatan fasilitas secara produktif agar mampu memberikan nilai tambah dan meningkatkan penerimaan daerah melalui retribusi serta penyewaan fasilitas olahraga.

1. Penyelenggaraan Event Besar di Stadion Utama Palaran

Salah satu strategi yang dilakukan UPTD Pengelolaan Prasarana Olahraga (PPO) adalah mengoptimalkan pemanfaatan Stadion Utama Palaran sebagai pusat penyelenggaraan berbagai event berskala besar. Stadion berkapasitas sekitar 35.000 penonton tersebut dimanfaatkan untuk kegiatan olahraga, konser musik, dan acara keagamaan yang mampu menarik ribuan pengunjung.

Penyelenggaraan konser Sheila On 7 dan kegiatan dakwah Gus Iqdam pada November 2024 menunjukkan bahwa optimalisasi pemanfaatan stadion dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui penerimaan dari penyewaan fasilitas dan layanan pendukung.

2. Pengembangan Program Sport Tourism di Kawasan Stadion Palaran

UPTD Pengelolaan Prasarana Olahraga (PPO) mengembangkan konsep *sport tourism* di kawasan Stadion Utama Palaran untuk meningkatkan pemanfaatan aset daerah dan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pengembangan dilakukan melalui penyediaan fasilitas rekreasi, seperti *jogging track*, *camping ground*, *area outbound*, serta pusat kuliner yang melibatkan UMKM lokal. Strategi ini diharapkan mampu menjadikan kawasan stadion sebagai destinasi olahraga, rekreasi, dan wisata keluarga yang menarik lebih banyak pengunjung.

3. Program Layanan Pendidikan, Olahraga, dan Wisata (Layanlagadiksata)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa UPTD Pengelolaan Prasarana Olahraga (PPO) memiliki sejumlah kekuatan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Salah satu kekuatan utama adalah pengembangan program Lagadiksata (Layanan Pendidikan, Olahraga, dan Wisata) yang mengintegrasikan fungsi olahraga, pendidikan, dan wisata melalui kerja sama dengan Sekolah Khusus Olahragawan Internasional (SKOI). Program ini mengoptimalkan pemanfaatan Stadion Utama Palaran sebagai pusat pembinaan atlet, pendidikan olahraga, dan wisata olahraga sehingga meningkatkan intensitas penggunaan fasilitas dan berpotensi meningkatkan penerimaan daerah.

Kekuatan berikutnya adalah dukungan kebijakan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dalam pengelolaan prasarana olahraga. Dukungan tersebut diwujudkan melalui regulasi mengenai retribusi penggunaan fasilitas olahraga, penguatan kelembagaan UPTD PPO, program pengelolaan aset, serta pemeliharaan sarana dan prasarana olahraga. Kebijakan ini menjadi dasar hukum bagi optimalisasi pemanfaatan fasilitas olahraga sekaligus mendorong peningkatan kontribusinya terhadap PAD. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga yang menyatakan bahwa pengelolaan fasilitas melalui UPTD PPO dilakukan secara profesional agar pemanfaatan aset daerah semakin optimal (Wawancara, 5 Maret 2026).

Selain itu, UPTD PPO memiliki potensi besar dalam mengembangkan berbagai sumber pendapatan melalui penyewaan fasilitas olahraga, penyelenggaraan event olahraga, serta pemanfaatan fasilitas untuk kegiatan nonolahraga seperti konser, pameran, expo, dan bazar. Diversifikasi pemanfaatan aset tersebut memperluas sumber penerimaan daerah sekaligus meningkatkan tingkat okupansi fasilitas olahraga. Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara Kepala UPTD PPO yang menyatakan bahwa optimalisasi penyewaan fasilitas dan penyelenggaraan berbagai kegiatan merupakan sumber potensial peningkatan PAD (Wawancara, 4 Maret 2026).

Kekuatan lainnya adalah lokasi fasilitas olahraga yang strategis dan mudah diakses masyarakat sehingga mendukung tingginya tingkat pemanfaatan sarana olahraga. Kondisi ini diperkuat melalui kerja sama dengan pihak ketiga, seperti swasta, event organizer, dan komunitas olahraga dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan olahraga maupun nonolahraga. Kemitraan tersebut mampu meningkatkan intensitas penggunaan fasilitas sekaligus memperluas sumber pendapatan dari sektor retribusi dan pemanfaatan aset daerah (Wawancara Kepala Bidang PPO, 6 Maret 2026).

Selanjutnya, optimalisasi penerimaan retribusi juga didukung oleh koordinasi antarlembaga dalam meningkatkan pemanfaatan fasilitas olahraga secara maksimal. Menurut Kepala Bidang Penerimaan Bukan Pajak Daerah, peningkatan penggunaan stadion, gedung olahraga, dan lapangan olahraga secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan penerimaan retribusi sehingga memperkuat peran sektor prasarana olahraga sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (Wawancara, 7 Maret 2026).

Kelemahan (Weaknesses)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelemahan utama dalam pengelolaan prasarana olahraga di Provinsi Kalimantan Timur adalah keterbatasan anggaran yang berdampak pada pemeliharaan, rehabilitasi, dan pengembangan fasilitas olahraga. Kondisi ini menyebabkan beberapa sarana olahraga belum dapat diperbaiki atau ditingkatkan secara optimal sehingga memengaruhi kualitas layanan dan daya tarik fasilitas bagi masyarakat maupun penyelenggara

kegiatan. Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga menegaskan bahwa keterbatasan anggaran mengharuskan pemerintah menetapkan skala prioritas dalam pemeliharaan dan pengembangan fasilitas olahraga (Wawancara, 6 Maret 2026).

Kelemahan berikutnya adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi dalam pengelolaan fasilitas olahraga. Jumlah tenaga pengelola yang belum memadai memengaruhi efektivitas pengelolaan, mulai dari pengaturan jadwal penggunaan, pelayanan kepada pengguna, hingga pengembangan program pemanfaatan aset. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan penataan tugas menjadi kebutuhan yang mendesak.

Selain itu, tingkat pemanfaatan fasilitas olahraga belum optimal karena masih terdapat periode penggunaan yang rendah. Kondisi ini dipengaruhi oleh terbatasnya promosi, minimnya penyelenggaraan kegiatan, serta kondisi beberapa fasilitas yang memerlukan perbaikan. Kepala UPTD Pengelolaan Prasarana Olahraga menyatakan bahwa pemeliharaan berkala menjadi faktor penting untuk menjaga kualitas fasilitas dan meningkatkan minat masyarakat dalam memanfaatkan prasarana olahraga (Wawancara, 4 Maret 2026).

Kelemahan lainnya adalah belum optimalnya strategi promosi dan pemasaran fasilitas olahraga serta lokasi beberapa aset, khususnya Stadion Utama Palaran, yang relatif jauh dari pusat kota sehingga memengaruhi tingkat kunjungan masyarakat. Menurut Kepala Seksi Stadion Utama, kondisi tersebut menyebabkan pemanfaatan fasilitas belum maksimal sehingga diperlukan strategi promosi yang lebih efektif, perluasan kerja sama dengan berbagai pihak, serta penyelenggaraan kegiatan yang lebih beragam untuk meningkatkan tingkat penggunaan fasilitas dan kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Wawancara, 4 Maret 2026).

Peluang (Opportunities)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap olahraga dan gaya hidup sehat merupakan peluang strategis dalam mengoptimalkan pengelolaan prasarana olahraga di Provinsi Kalimantan Timur. Tingginya minat masyarakat untuk berolahraga mendorong peningkatan pemanfaatan stadion, gedung olahraga, dan fasilitas olahraga lainnya, sehingga berpotensi meningkatkan penerimaan daerah melalui retribusi penggunaan fasilitas. Selain itu, tersedianya sarana olahraga yang representatif membuka peluang bagi pemerintah daerah untuk menjadi tuan rumah berbagai kejuaraan olahraga tingkat daerah, regional, maupun nasional yang mampu memberikan dampak ekonomi bagi daerah (Wawancara Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga, 6 Maret 2026).

Peluang lainnya adalah pengembangan kemitraan dengan pihak swasta, komunitas olahraga, dan event organizer dalam penyelenggaraan kegiatan olahraga maupun nonolahraga. Kerja sama tersebut memungkinkan optimalisasi pemanfaatan fasilitas melalui penyelenggaraan turnamen, kegiatan masyarakat, konser, pameran, festival, dan berbagai kegiatan komersial lainnya. Diversifikasi fungsi prasarana olahraga tersebut tidak hanya meningkatkan tingkat penggunaan aset, tetapi juga memperluas sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Wawancara Kepala UPTD PPO, 4 Maret 2026; Kepala Seksi Stadion Madya, 5 Maret 2026).

Selain itu, perkembangan teknologi informasi dan media digital memberikan peluang untuk meningkatkan efektivitas promosi dan pengelolaan prasarana olahraga. Pemanfaatan media sosial, sistem reservasi daring, serta publikasi kegiatan olahraga secara digital dapat memperluas jangkauan promosi, meningkatkan akses masyarakat terhadap informasi layanan, serta mendorong optimalisasi penggunaan fasilitas olahraga secara berkelanjutan.

Ancaman (Threats)

Berdasarkan hasil penelitian, ancaman utama dalam pengelolaan prasarana olahraga adalah meningkatnya persaingan dengan fasilitas olahraga swasta yang menawarkan sarana lebih modern, pelayanan yang fleksibel, dan lokasi yang strategis. Kondisi ini berpotensi menurunkan tingkat pemanfaatan fasilitas olahraga milik pemerintah serta berdampak pada penerimaan daerah. Selain itu, keterbatasan anggaran pemerintah daerah menjadi kendala dalam pemeliharaan, perbaikan, dan pengembangan sarana olahraga sehingga dapat menurunkan kualitas layanan. Ancaman lainnya meliputi penurunan daya beli masyarakat yang memengaruhi kemampuan membayar retribusi penggunaan fasilitas, rendahnya kesadaran masyarakat dalam

menjaga sarana olahraga yang meningkatkan biaya pemeliharaan, serta berkembangnya fasilitas olahraga di daerah lain yang lebih kompetitif sehingga berpotensi mengurangi penyelenggaraan event olahraga di Provinsi Kalimantan Timur.

Untuk mengantisipasi berbagai ancaman tersebut, UPTD Pengelolaan Prasarana Olahraga menerapkan beberapa strategi, antara lain meningkatkan kualitas pelayanan dan fasilitas, menyederhanakan proses penyewaan, mengoptimalkan penggunaan anggaran melalui skala prioritas, menjalin kerja sama dengan pihak swasta, menerapkan tarif yang lebih variatif, meningkatkan promosi, memperkuat edukasi kepada masyarakat mengenai pentingnya menjaga fasilitas, serta meningkatkan pengawasan terhadap penggunaan sarana olahraga.

Hasil wawancara dengan Kepala UPTD Pengelolaan Prasarana Olahraga, Bapak Junaidi, menguatkan temuan tersebut. Beliau menyatakan bahwa persaingan dengan fasilitas olahraga swasta yang menawarkan sarana lebih modern, pelayanan yang lebih fleksibel, dan lokasi yang strategis menjadi tantangan utama karena dapat mengurangi minat masyarakat untuk memanfaatkan fasilitas olahraga yang dikelola pemerintah daerah.

Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari pengelolaan prasarana olahraga dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung meliputi ketersediaan sarana dan prasarana olahraga yang memadai, dukungan kebijakan pemerintah daerah, kerja sama dengan pihak ketiga, tingginya minat masyarakat terhadap kegiatan olahraga dan berbagai event, sistem pengelolaan yang profesional, promosi fasilitas yang efektif, penetapan tarif retribusi yang proporsional, pengawasan terhadap pemungutan retribusi, serta optimalisasi pemanfaatan fasilitas untuk kegiatan non-olahraga seperti konser, pameran, bazar, dan festival. Faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap peningkatan tingkat pemanfaatan fasilitas sehingga mampu meningkatkan penerimaan retribusi dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap PAD.

Di sisi lain, penelitian juga mengidentifikasi beberapa faktor penghambat yang memengaruhi optimalisasi PAD, yaitu keterbatasan anggaran untuk pemeliharaan dan pengembangan fasilitas, lokasi prasarana olahraga yang kurang strategis dan aksesibilitas yang terbatas, keterbatasan jumlah maupun kompetensi sumber daya manusia (SDM) pengelola, serta belum optimalnya promosi dan pemanfaatan fasilitas olahraga. Hambatan tersebut berdampak pada rendahnya tingkat penggunaan fasilitas, menurunnya kualitas pelayanan, serta belum optimalnya pengelolaan aset daerah sebagai sumber penerimaan.

Selain faktor pendukung dan penghambat tersebut, potensi penerimaan retribusi daerah masih terbuka untuk dikembangkan melalui pengelolaan yang lebih efektif dan efisien. Retribusi sebagai pungutan atas jasa pelayanan memiliki peluang yang besar untuk dioptimalkan karena dikenakan langsung kepada pengguna fasilitas. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengelolaan yang terintegrasi melalui peningkatan kualitas fasilitas, penguatan tata kelola, perluasan kerja sama dengan pihak ketiga, intensifikasi promosi, serta optimalisasi pemanfaatan aset olahraga agar kontribusi sektor prasarana olahraga terhadap Pendapatan Asli Daerah dapat terus meningkat.

Analisis Aspek Internal

Analisis aspek internal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) dalam strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui Pengelolaan Prasarana Olahraga (PPO) Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur. Faktor kekuatan meliputi ketersediaan berbagai fasilitas olahraga, status prasarana sebagai aset pemerintah daerah, adanya peraturan daerah mengenai retribusi, struktur organisasi pengelola, pemanfaatan fasilitas untuk berbagai kegiatan olahraga dan non-olahraga, lahan yang luas, sistem retribusi, kerja sama dengan pihak swasta dan komunitas olahraga, serta potensi pengembangan kawasan wisata olahraga. Sementara itu, kelemahan meliputi keterbatasan anggaran pemeliharaan, lokasi beberapa fasilitas yang jauh dari pusat kota, keterbatasan SDM, kurangnya promosi, pemanfaatan fasilitas yang belum optimal, sistem pencatatan yang masih manual, keterbatasan sarana pendukung, tingginya biaya pemeliharaan, kerja sama yang belum maksimal, serta belum adanya target pendapatan yang jelas.

Hasil analisis IFAS menunjukkan skor total 2,81. Dengan penggunaan skala 1–4, total skor ini mengindikasikan bahwa Pemerintah Kalimantan Timur melalui Pengelolaan Prasarana Olahraga (PPO) Dinas Pemuda dan Olahraga merespons kekuatan yang dimiliki dengan cukup baik dalam mengatasi kelemahan internal namun perlu diperbaiki. Meskipun tidak mengarah pada kelemahan fatal yang menghentikan peningkatan PAD sepenuhnya, faktor-faktor internal ini membuat pencapaian peningkatan PAD berjalan lambat dan tidak optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lang *et al* (2025) yang menyatakan bahwa efektivitas pengelolaan fasilitas olahraga sangat dipengaruhi oleh kapasitas internal organisasi, terutama kualitas pengelolaan aset, sumber daya manusia, dan tata kelola pendanaan. Selain itu, penelitian Raharja *et al* (2021) menunjukkan bahwa pengelolaan infrastruktur olahraga yang didukung perencanaan dan pemanfaatan aset secara optimal mampu meningkatkan nilai ekonomi serta keberlanjutan fasilitas olahraga.

Analisis Aspek Eksternal

Analisis aspek eksternal mengidentifikasi peluang (opportunities) dan ancaman (threats) dalam strategi peningkatan PAD. Peluang meliputi kebijakan pemerintah mengenai peningkatan PAD, pertumbuhan jumlah penduduk, kerja sama dengan event organizer dan pihak swasta, banyaknya komunitas olahraga, penyelenggaraan event olahraga, pengembangan UMKM di kawasan stadion, serta meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan dan olahraga. Ancaman meliputi persaingan dengan fasilitas olahraga swasta, penurunan kondisi ekonomi masyarakat, perubahan kebijakan pemerintah, tingginya biaya pemeliharaan, kerusakan fasilitas, perkembangan hiburan digital, keamanan kegiatan, rendahnya minat investor, serta persaingan dengan hotel dan convention hall. Analisis EFAS menghasilkan skor total 2,41 yang menunjukkan bahwa Pemerintah Kalimantan Timur melalui Pengelolaan Prasarana Olahraga (PPO) Dinas Pemuda dan Olahraga perlu lebih meningkatkan respons terhadap peluang dan meminimalkan dampak ancaman yang dihadapi.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keberhasilan pengelolaan aset publik, termasuk prasarana olahraga, sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang lingkungan eksternal serta mengantisipasi berbagai ancaman melalui strategi yang adaptif dan kolaboratif. Penelitian menunjukkan bahwa sinergi antara pemerintah, sektor swasta, komunitas, dan pelaku usaha lokal mampu meningkatkan pemanfaatan fasilitas olahraga sekaligus mendorong pertumbuhan pendapatan daerah secara berkelanjutan. Sebaliknya, apabila organisasi kurang responsif terhadap perubahan lingkungan, seperti meningkatnya persaingan, perubahan preferensi masyarakat, maupun keterbatasan investasi, maka optimalisasi aset daerah dan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) akan sulit dicapai. Oleh karena itu, penguatan kemitraan, inovasi layanan, diversifikasi sumber pendapatan, serta peningkatan kualitas pengelolaan prasarana menjadi strategi penting untuk memaksimalkan peluang eksternal dan mengurangi dampak berbagai ancaman yang ada (Widyastuti & Irvansyah, 2023); (Zaini & Yulianto, 2023).

Analisis SWOT

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi yang dihasilkan terdiri atas strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T. Strategi S-O memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang melalui optimalisasi pemanfaatan fasilitas olahraga, kerja sama dengan pihak swasta dan event organizer, pengembangan UMKM, penyelenggaraan event secara rutin, promosi digital, pengembangan sport tourism, serta optimalisasi retribusi penggunaan fasilitas olahraga. Strategi W-O diarahkan untuk mengatasi keterbatasan SDM, anggaran, lokasi fasilitas, serta pemanfaatan fasilitas melalui kerja sama dengan berbagai pihak dan pengembangan kawasan stadion. Strategi S-T difokuskan pada peningkatan kualitas pelayanan, penetapan tarif yang kompetitif, diversifikasi pemanfaatan fasilitas, peningkatan keamanan, pemeliharaan berkala, dan pengembangan kawasan ekonomi stadion. Strategi W-T diarahkan pada pelatihan SDM, efisiensi anggaran pemeliharaan, peningkatan kerja sama dengan pihak swasta, serta optimalisasi pemanfaatan fasilitas olahraga.

Hasil skoring menunjukkan nilai IFAS sebesar 2,97 dan EFAS sebesar 2,41, sehingga faktor internal memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan faktor eksternal dalam menentukan strategi

peningkatan PAD. Posisi organisasi berada pada Kuadran I (Strategi Agresif) sehingga strategi utama yang diprioritaskan adalah Strategi S-O, yaitu mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang secara maksimal. Grand strategy yang dihasilkan adalah mengoptimalkan pemanfaatan stadion, gedung olahraga, lapangan, dan fasilitas lainnya untuk kegiatan olahraga maupun non-olahraga, menyelenggarakan event secara rutin, mengembangkan kawasan stadion sebagai kawasan ekonomi, serta mengembangkan fasilitas olahraga sebagai destinasi sport tourism untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa organisasi publik yang berada pada posisi agresif dalam matriks SWOT memiliki peluang lebih besar untuk mencapai keunggulan organisasi apabila mampu mengoptimalkan kekuatan internal dalam merespons peluang eksternal melalui inovasi, pengembangan kemitraan, dan diversifikasi layanan. Dalam konteks pengelolaan prasarana olahraga, pemanfaatan aset secara multifungsi melalui penyelenggaraan kegiatan olahraga, hiburan, pameran, serta pengembangan kawasan komersial terbukti mampu meningkatkan tingkat utilisasi fasilitas dan menghasilkan sumber pendapatan yang lebih berkelanjutan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pengembangan konsep sport tourism dan kolaborasi dengan sektor swasta menjadi strategi efektif dalam meningkatkan daya tarik destinasi olahraga, memperluas aktivitas ekonomi lokal, serta memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan pemerintah daerah. Oleh karena itu, strategi S-O yang dihasilkan dalam penelitian ini dinilai paling relevan untuk diimplementasikan karena mampu mengintegrasikan potensi aset daerah dengan peluang pertumbuhan industri olahraga dan pariwisata yang terus berkembang (Brachert, 2021); (Darmansyah & Rahayu, 2022).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, strategi pengelolaan prasarana olahraga oleh Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur melalui UPTD Pengelolaan Prasarana Olahraga (PPO) dilakukan melalui optimalisasi pemanfaatan fasilitas olahraga, peningkatan kualitas pelayanan, pengembangan kerja sama dengan pihak ketiga, peningkatan penyelenggaraan kegiatan olahraga dan non-olahraga, serta promosi dan pemasaran fasilitas. Pemanfaatan fasilitas tidak hanya untuk pembinaan olahraga, tetapi juga untuk turnamen, pameran, kegiatan sosial, dan kegiatan komersial sesuai ketentuan. Strategi tersebut meningkatkan pemanfaatan fasilitas dan memberikan kontribusi terhadap PAD, yang tercermin dari realisasi penerimaan yang selalu melampaui target, yaitu Rp379.459.000 (2021), Rp1.178.740.160 (2022), Rp2.156.113.742 (2023), Rp4.673.213.642 (2024), dan Rp3.175.873.240 (2025).

Faktor pendukung peningkatan PAD meliputi ketersediaan sarana dan prasarana olahraga yang representatif, dukungan kebijakan pemerintah daerah, meningkatnya minat masyarakat terhadap olahraga, lokasi yang strategis, kerja sama dengan berbagai stakeholder, sumber daya manusia yang berpengalaman, serta peluang penyelenggaraan berbagai event. Sementara itu, faktor penghambat meliputi keterbatasan anggaran, kerusakan dan belum optimalnya kondisi beberapa fasilitas, tingginya biaya operasional dan pemeliharaan, promosi yang belum optimal, persaingan dengan fasilitas olahraga swasta, pemanfaatan fasilitas yang belum merata sepanjang tahun, serta keterbatasan sumber daya manusia di bidang pemasaran, manajemen aset, dan pengembangan usaha.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur, khususnya UPTD Pengelolaan Prasarana Olahraga (PPO), serta seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, informasi, dan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan pengelolaan prasarana olahraga yang lebih optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Altin, D., Yusnita, M., & Wulandari, A. (2021). Analysis of Factors Affecting Original Local Government Revenue (PAD) in Central Bangka Regency. *International Journal of Economics, Business, and Entrepreneurship*, 4(1), 56–67. <https://doi.org/10.23960/ijebe.v4i1.232>
- Amanat, I., Shahzad, M. N., & Ali, U. (2026). Impact of Green Manufacturin on Environmental Sustainability in Sports Goods Manufacturing Firms. *Kashf Journal of Multidisciplinary Research*, 05(05), 1–18.
- Annesi, N., Battaglia, M., & Frey, M. (2023). Sustainability in Sport-Related Studies: A Non-Systematic Review to Increase the Sports Contribution to the 2030 Agenda. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 98(1), 81–98. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2023-0007>
- Brachert, M. (2021). Regional effects of professional sports franchises: causal evidence from four European football leagues. *Regional Studies*, 55(2), 295–306. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1759794>
- Darmansyah, & Rahayu, S. (2022). Manajemen Pengadaan Sarana Dan Prasarana Olahraga. *Jurnal Pendidikan Olahraga Kesehatan & Rekreasi*, 5(2), 634–647. <https://doi.org/10.29408/porkes.v5i2>
- Fachrudin, W., Arnita, V., & Sari, A. P. (2024). Analisis Penyusunan Laporan Keuangan UMKM Berdasarkan SAK EMKM. *Journal of Economics and Accounting*, 5(1), 25–32. <https://doi.org/10.47065/arbitrase.v5i1.1830>
- Gunawan, A., Mahendra, I. R., & Hidayat, A. (2021). Pengelolaan Sarana dan Prasarana Olahraga Management of Sports Facilities and Infrastructure Achmad. *Jurnal Pembangunan Manusia Dan Kebudayaan*, 6(1), 1–11.
- Handayati, P., Soetjipto, B. E., & ... (2023). Strategy for Increase of Original Regional Income Through Changes in Waste Retribution in Mojokerto City. *Riset Akuntansi*, 8(2), 1505–1520. <https://e-journal.unair.ac.id/jraba/article/download/48484/26751>
- Kucera, J., Zimkova, E., Nemec, J., & Nemec, M. (2023). A comparative analysis of the efficiency of public funding policies for sports in the European Union. *Cogent Social Sciences*, 9(2). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2280335>
- Lang, M., Gogishvili, D., & Muller, M. (2025). What Makes Mega-Events Profitable? Determinants of Revenues and Costs of the Olympic Games and the Football World Cup. *Journal of Global Sport Management*, 0(0), 1–25. <https://doi.org/10.1080/24704067.2025.2538007>
- Li, J. (2022). Statistical methods of causal inference in sports science research. *Open Cybernetics and Systemics Journal*, 9(1), 2070–2074. <https://doi.org/10.2174/1874110X01509012070>
- Nainggolan, E. S., Utomo, H. S., & Rande, S. (2022). Implementasi Kurikulum 2013 di Sekolah Dasar 014 Desa Kedang Murung Kecamatan Kota Bangun Kutai Kartanegara. *Journal Administrasi Publik*, 10(1), 6003–6016.
- Natal, Y. R., & Bate, N. (2020). Manajemen Pengelolaan Sarana Dan Prasarana Pjok. *Altius: Jurnal Ilmu Olahraga Dan Kesehatan*, 9(2), 70–82. <https://doi.org/10.36706/altius.v9i2.12879>
- Pan, X., Eeza, N., Abidin, Z., & Aman, M. S. (2026). A governance process lens for evaluating local public sport facilities : a multi-level conceptual framework. *Frointer in Sport and Active Living*, (June). <https://doi.org/10.3389/fspor.2026.1844897>
- Raharja, D. S. P., Kusmaedi, N., Ma'mun, A., & Berliana. (2021). Sports facilities and local government policy: A case study in West Java, Indonesia. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 9(4), 71–76. <https://doi.org/10.13189/saj.2021.091312>
- Suparman, N., & Septiadi, M. A. (2022). Kebijakan Retribusi Daerah: Analisis Potensi Pendapatan pada Tempat Rekreasi dan Venue Olahraga Komersial. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(2), 115–129. <https://doi.org/10.26905/pjiap.v7i2.5875>
- Talay, B., Bostan, K., Pekel, A., & Çetin, A. (2025). Sustainability Practices in Sports Facilities and Managers' Perceptions. *KOSALB International Journal of Human Movements Science*, 4(1), 49–64. <https://doi.org/10.70736/2958.8332.kosalb.46>

- Varmus, M., Kubina, M., Miciak, M., Sarlak, M., & Greguska, I. (2023). Sustainable Management of the Public Financial Model for Sports Support in Slovakia. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(14). <https://doi.org/10.3390/su151411310>
- Wang, J., Li, J., & Cheng, J. (2024). Spatial Disparity of Sports Infrastructure Development and Urbanization Determinants in China: Evidence from the Sixth National Sports Venues Census. *Applied Spatial Analysis and Policy*, *17*(2), 573–598. <https://doi.org/10.1007/s12061-023-09557-4>
- Widyastuti, I., & Irvansyah, M. (2023). Faktor Yang Dapat Menunjang Dan Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. *Excellent*, *10*(2), 205–210. <https://doi.org/10.36587/exc.v10i2.1578>
- Zaini, Z., & Yulianto, B. (2023). Analysis of Online Policy Implementation of Restaurant Tax System to Optimize Regional Tax Revenue in The Regional Revenue Agency of DKI Jakarta Province. *IJESS International Journal of Education and Social Science*, *4*(1), 1–8.